

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

Kollektiivinen inhimillinen pääoma ruokakaupan kontekstissa

Yrityksen johtaminen

Pro Gradu –tutkielma

Kesäkuu 2017

Ohjaaja: Arja Ropo

Pia Välimäki

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen

Tutkielman nimi:	Kollektiivinen inhimillinen pääoma ruokakaupan kontekstissa
Pro gradu -tutkielma:	77 sivua, 1 liitesivu
Aika:	Kesäkuu 2017
Avainsanat:	inhimillinen pääoma, ruokakauppa, osaaminen,

Tutkimukseni tavoitteena on tutkia, miten inhimillinen pääoma muodostuu organisaation kollektiiviseksi inhimilliseksi pääomaksi. Tarkoituksena on tutkia minkälaista inhimillistä pääomaa ruokakaupasta löytyy haastattelemalla kaupan työntekijöitä ja kauppiasta. Inhimillisen pääoman tunnistamisen kautta on mahdollisuus ymmärtää sen kehittymistä yrityksen kollektiiviseksi inhimilliseksi pääomaksi, joka mahdollistaa yrityksen menestymistä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys sisältää inhimillisen pääoman teoriaa ja resurssipohjaisen johtamisen teoriaa. Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jossa haastattelin yhdeksää kaupan työntekijää ja kauppiasta. Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja, joissa oli kolme pääteemaa: *minä itse*, *työyhteisö* ja *työn tekeminen*. Haastateltavista kolme toimivat myyjän tehtävissä, kuusi osastopäälliköinä ja kauppias vastasi koko kaupan toiminnasta. Empiirisen aineiston analysointi perustuu teoriasidonnaiseen sisällönanalyysiin. Sisällönanalyysin avulla oli mahdollisuus muodostaa kollektiivisesta inhimillisestä pääomasta tiivis ymmärrys ja kytkeä tämä tutkimus aikaisempaan tutkimukseen aiheesta.

Tutkimuksen tulosten mukaan yrityksessä on prosesseja, jotka mahdollistavat inhimillisen pääoman muodostumisen kollektiiviseksi resurssiksi. Tässä kontekstissa näiksi prosesseiksi tunnistettiin *aika*, *vapaus*, *luottamus* ja *uskallus*. Nämä prosessit tulivat ilmi työntekijöiden puheissa. Työntekijät yksilöinä omaavat erilaisia ominaisuuksia, jotka luetaan inhimilliseksi pääomaksi. Ruokakaupassa näitä ominaisuuksia ovat tämän tutkimuksen pohjalta osaaminen, kokemus, henkilökohtaiset piirteet, tieto ja tietotekninen osaaminen. Jaottelu pohjautuu inhimillisen pääoman teoriassa esiteltyyn jaotteluun. Organisaatiotasolla inhimillinen pääoma näyttäytyy työyhteisön piirteinä, yhteistyönä, kommunikointina ja yksilöiden erilaisuutena.

Organisaation inhimillinen pääoma pohjautuu yksilöiden ominaisuuksiin ja se muodostuu kollektiiviseksi yrityksen prosessien avulla. Tunnistamalla nämä prosessit ja panostamalla niiden vahvuuteen ruokakauppa voi edesauttaa kollektiivisen inhimillisen pääoman syntymistä ja näin vahvistaa omaa sekä työntekijöiden osaamista.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	6
1.1	Aiheenvalinnan tausta.....	6
1.2	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.3	Tutkielman keskeiset käsitteet ja rajaukset	9
1.4	Tutkimuksen kulku	10
2	INHIMILLINEN PÄÄOMA RESURSSIPOHJAISESSA JOHTAMISESSA	12
2.1	Inhimillinen pääoma	12
2.1.1	Inhimillinen pääoma osana aineetonta pääomaa	15
2.1.2	Inhimillinen pääoma yksilön näkökulmasta	16
2.1.3	Inhimillinen pääoma organisaation näkökulmasta	18
2.1.4	Kollektiivisen inhimillisen pääoman muodostuminen – osiensa summa vai jotain muuta?	21
2.1.5	Resurssipohjainen johtaminen	22
2.2	Yhteenveto – tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	26
3	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	29
3.1	Laadullinen tapaustutkimus	29
3.2	Aineiston keruu	30
3.3	Aineiston analysointi	34
3.4	Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys.....	36
3.5	Kohdeyritys K-Citymarket ruokakauppa	37
4	INHIMILLINEN PÄÄOMA RUOKAKAUPASSA	39
4.1	Yksilön inhimillinen pääoma ruokakaupassa	39
4.1.1	Osaaminen	39
4.1.2	Kokemus	41
4.1.3	Henkilökohtaiset piirteet.....	42
4.1.4	Tieto.....	43
4.1.5	Tietotekninen/järjestelmien osaaminen	45
4.2	Organisaation inhimillinen pääoma ruokakaupassa	47
4.2.1	Työyhteisö	47
4.2.2	Yhteistyö.....	49
4.2.3	Kommunikointi.....	51
4.2.4	Yksilöiden erilaisuus yhteisön voimavarana	52
4.3	Kollektiivinen inhimillinen pääoma ruokakaupassa.....	54
4.3.1	Aika	55
4.3.2	Luottamus	56
4.3.3	Vapaus	58

4.3.4	Uskallus	59
4.4	Yhteenveto.....	61
5	TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA KESKUSTELU	63
5.1	Tutkimuksen yhteenveto	64
5.1.1	Yksilön ja organisaation inhimillinen pääoma ruokakaupassa.....	64
5.1.2	Inhimillisen pääoman lajien erottelu ruokakaupassa – onko väliä?	64
5.1.3	Inhimillisen pääoman prosessit kaupassa	66
5.1.4	Miten inhimillisen pääoman käyttöä voidaan vahvistaa?.....	71
5.2	Pohdinta johtopäätöksistä ja jatkotutkimuskysymykset	72
	LÄHTEET	74
	Kirjallisuus.....	74
	WWW-sivut.....	77
	LIITTEET	78

KUVIOT

Kuvio 1 Aineettoman pääoman muodostuminen (Lönnqvist, Kujansivu & Antola 2005, 12).....	15
Kuvio 2 Organisaatiotason inhimillisen pääoman muodostuminen (Ployhart & Moliterno, 2011, 132).....	25
Kuvio 3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	27
Kuvio 4 Kollektiivisen inhimillisen pääoman muodostuminen ruokakaupassa (mukaillen Moliterno & Ployhart, 2011).....	68

TAULUKOT

Taulukko 1 Tutkimushaastattelut	31
Taulukko 2 Esimerkki aineiston analysoinnista	35
Taulukko 3 Esimerkki tunnistetuista inhimillisen pääoman ilmenemismuodoista ja niiden yhteys toisiinsa aineiston perusteella.....	62
Taulukko 4 Inhimillisen pääoman prosessit ruokakaupassa	71

1 JOHDANTO

1.1 Aiheenvalinnan tausta

Kauppa on Suomen toiseksi suurin toimiala työllisten määrällä mitattuna ja Suomen bruttokansantuotteesta se muodostaa 9,3 prosenttia (Tilastokeskus, 2015). Siksi se onkin merkittävä tekijä kansantaloudellisesti ja näin ollen tärkeä tutkimuskohde. Ruokakaupan alalla kilpailu on pysynyt samanlaisena vuosia; hinta on ollut merkittävä kilpailutekijä. Hintakilpailu on kuitenkin viety nyt äärimmilleen, kuten viimeaikaiset uutiset (Maaseudun tulevaisuus, 2016) todistavat. Tarvitaan siis uudenlaisia kilpailukeinoja päivittäistavarakaupan toimialalla. Inhimillinen pääoma tuo yhden mahdollisuuden erottautua kilpailijasta. Inhimillinen pääoma on yrityksen työntekijöiden osaamista, tietoa ja taitoa. Gratton ja Ghoshal (2003) kirjoittavat, että erityisesti palvelualalla tieto ja osaaminen ovat tärkeämmässä roolissa. Inhimillinen pääoma luo mahdollisuuksia kasvattaa asiakaslisäarvoa keinoilla, joita hinnalla ei pystytä luomaan (Bolton ym. 2014). Asiakaslisäarvon luominen on pitkän tähtäimen ja kannattavuuden näkökulmasta ruokakaupan yksi tärkeimmistä tehtävistä. Crook, Todd, Combs, Woehr & Ketchen (2011) tulevat tutkimuksessaan mm. siihen johtopäätökseen, että mikäli yritys haluaa saavuttaa parhaan mahdollisen toimintakyvyn, on sen rakennettava paras saatavilla oleva inhimillinen pääoma ja pidettävä se hallussaan. On tärkeä ymmärtää, että yrityksen toimintojen takana on kuitenkin aina ihminen, joka tekee tärkeimmät päätökset kaikista asioista, jotka koskevat asiakkaita (Penrose, 2009, 76). Näitä päätöksiä tehdään myymälässä asiakkaiden kanssa sekä taustatoiminnoissa. Tämän takia inhimillisen pääoman merkitys kaupan kannattavuuden ja menestymisen lähtökohtana on selvä. Kirjallisuudesta nousikin esille inhimillisen pääoman merkittävimpänä seurauksena *kilpailuedun muodostuminen ja arvonaluonti*.

Yksilöiden inhimillinen pääoma on lähtökohtana kilpailuetua tuovalle kollektiiviselle inhimilliselle pääomalle, mutta yksilöiden osaaminen ei vielä luo kilpailuetua yritykselle (Vargas, ym., 2016). Yksilöiden osaaminen, taidot ja tiedot kietoutuvat toisiinsa ja yrityksen kontekstiin ja prosesseihin. Nämä muodostavat yhdessä

kollektiivisen inhimillisen pääoman, joka on enemmän kuin osiensa summa. Yritys pystyy vaikuttamaan näiden prosessien kautta siihen, minkälaista inhimillistä pääomaa sillä on. Nyberg, Moliterno, Hale ja Lepak (2014, 333-334) tutustuivat tutkimuksessaan 156 artikkeliin strategiasta ja strategisten inhimillisten resurssien johtamisesta ja tulivat siihen tulokseen, että johtamisenkirjallisuudessa ei ole vielä tarpeeksi tutkimusta näistä inhimillisen pääoman kehittymisen mahdollistavista prosesseista. Toinen seikka, johon tutkijat kiinnittävät huomiota oli se, että useimmat tutkimukset eivät käsittele inhimillistä pääomaa monitasoisena ilmiönä vaan keskittyvät joko yksilön- tai organisaation näkökulmaan, jolloin ymmärrys yksilöiden inhimillisen pääoman muodostumisesta kollektiiviseksi jää vajavaiseksi. Tutkijat kirjoittavat, että monitasoisen lähtökohdan ottavaa empiiristä tutkimusta yksilötasolta ja kollektiiviselta tasolta ja niiden suhteesta toisiinsa tarvitaan, jotta ilmiötä pystytään ymmärtämään paremmin. Tämän tutkimuksen keskeisin kiinnostuksen kohde on, miten yksilötason inhimillinen pääoma muodostuu organisaation kollektiiviseksi strategiseksi resurssiksi?

Henkilökohtainen kiinnostus kaupan alaa ja henkilöstöä kohtaan kumpuaa omista tulevaisuuden suunnitelmistani. Alun perin päädyin kaupan alalle työskentelemään opintojen ohessa, mutta kauppa vei sydämeni. Päivät ovat vaihtelevia, ja onnistumisen tunteita voi kokea päivittäin; myös työskentely asiakaspalvelun parissa on kutsumukseni. Aamulla saapuessani töihin tuntuu siltä, kuin tulisi kotiin eli kauppiaan ura siintää tulevaisuudessa. Halusin ehdottomasti tehdä tutkielman sellaisista asioista, joita voin hyödyntää tulevaisuudessa omassa kaupan alan yrityksessä. Työntekijöiden merkitys kaupan kilpailuedulle on mielestäni hyvin merkittävä, työntekijät kuvastavat kaupan olemusta myymälässä ja luovat asiakkaille tervetulleen tunteen. Näen itseni hyvin erilaisena kauppiaana, useimmat kauppiaat ovat aloittaneet uransa jo vuosikymmeniä sitten ja kasvaneet tiettyyn johtamistyyliin. Johtaminen on kuitenkin muuttunut vuosien saatossa ja muuttuu edelleen. Ihmisten merkitys kasvaa koko ajan, ja tähän tulen panostamaan kauppiaana. Mottoni on: ”Kaupan menestyminen on yhtä kuin sen työntekijät.”

Tutkimusta inhimillisen pääoman merkityksestä lisäarvon luonnissa ei ole ruokakaupan kontekstissa selvitetty läpikotaisin. Sen sijaan inhimillisen pääoman tutkimusta on paljon ns. tietointensiivisillä aloilla, ja siellä sen merkitys on yleisesti tunnustettu (Lönnqvist, Kujansivu & Antola, 2005, 11). Mielenkiintoista on ajatus siitä, kuinka

tärkeä voimavara inhimillinen pääoma on muilla aloilla, kuten kaupassa. Barney (1991) toteaa tutkimuksessaan, että toimialalla on vaikutus siihen, millä tavoin inhimillinen pääoma on kestävä kilpailuedun tuojana. Mitä аспектеja kaupassa on, jotka vaikuttavat inhimillisen pääoman mahdollisuuksiin kilpailuedun tuojana?

Voiko inhimillinen pääoma esimerkiksi selittää suuria vaihteluita kauppojen menestymisen taustalla K-ryhmän sisällä? Kiinnostus aihetta kohtaan kumpuaa siitä, mikä tekee työyhteisöstä sellaisen, että työntekijät viihtyvät töissä ja pyrkivät toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. K-Citymarketeilla on samat tietojärjestelmät, yhteinen markkinointi, samoja tuotteita/tavarantoimittajia, yhteistyökumppaneita ja keskitettyä hallintoa ketjun puolesta - taustalla on siis mitä ilmeisimmin oltava jokin muu tekijä, joka määrittää menestymistä. Ehkäpä inhimillinen pääoma on juuri se menestystekijä: missä määrin ja miten inhimillinen pääoma on ymmärretty ja tunnistettu ja miten sitä käytetään aktiivisesti.

1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Usein kuulee puhuttavan, että ”työntekijät ovat tärkein voimavaramme” (Fulmer & Ployhart, 2014) tai ”työntekijät ovat yrityksemme sydän”. Mikä sitten tekee työntekijöistä niin arvokkaita ja ”korvaamattomia”? Tutkimuksen oletuksena on, että asiakasarvon kautta luodaan yritykselle arvoa ja, että ilman asiakkaita ei ole myöskään yritystä. Useissa tutkimuksissa inhimillinen pääoma nähdään resurssina. Tämä ajatus pohjautuu resurssiperusteiseen ajatteluun yrityksestä (Nyberg, Moliterno, Hale, & Lepak, 2014), myös tässä tutkimuksessa teoria painottuu resurssipohjaiseen ajatteluun.

Tutkimuksen tavoitteena on laadullista tapaustutkimusta hyödyntäen tunnistaa kaupan inhimillistä pääomaa. Päämääränä on tunnistaa kaupassa esille tulevia asioita, jotka ovat yhteydessä työntekijöiden osaamiseen ja työn tekemiseen. Tavoitteena on ymmärtää, miten inhimillinen pääoma muodostuu kaupan kilpailuetua tuovaksi kollektiiviseksi inhimilliseksi pääomaksi. Haastatteluissa on tarkoitus nostaa esiin inhimilliseen pääomaan liitettyjä piirteitä sekä selvittää kaupassa olevia inhimillisen pääoman mahdollistavia tekijöitä.

Olen tavoitetta silmällä pitäen muodostanut seuraavat tutkimuskysymykset.

Millaista yksilö- ja organisaatiotason inhimillistä pääomaa on tunnistettavissa ruokakaupassa?

Miten yksilötason inhimillinen pääoma muodostuu organisaation kollektiiviseksi inhimilliseksi pääomaksi?

Keskeisiä käsitteitä ovat *inhimillinen pääoma, resurssilähtöinen johtaminen, yksilön inhimillinen pääoma, kollektiivinen inhimillinen pääoman*

1.3 Tutkielman keskeiset käsitteet ja rajaukset

Aineettomalla pääomalla viitataan usein tutkimuksissa organisaation tietämykseen. Choongin (2008) mukaan aineettoman pääoman jako kolmeen kategoriaan on aineettoman pääoman tutkijoiden joukossa hyvin tavallista. Näitä kategorioita ovat inhimillinen pääoma, organisatorinen pääoma ja asiakaspääoma.

Inhimillinen pääoma on osa organisaation aineetonta pääomaa. Se sisältää mm. yksilön tiedot, taidot, lahjakkuuden ja kokemuksen. Inhimillinen pääoma nähdään yrityksen tärkeimpänä resurssina, koska se on luovuuden ja innovatiivisuuden tärkeä lähde (Edvinsson & Malone, 1999). Fulmer ja Ployhart (2014, 162) määrittävät inhimillistä pääomaa yrityksen työvoimassa ilmentyväksi taloudelliseksi resurssiksi, jonka odotetaan luovan rahavirtoja tulevaisuudessa.

Resurssipohjainen yrityksen strategia perustuu ajatukseen, että organisaatiolla on sellaisia resursseja, jotka ovat arvokkaita ja, joita kilpailijan on vaikea kopioida tai jäljitellä. Nämä strategiset resurssit muodostavat organisaation kestäväen kilpailuedun (Barney, 1991). Penrose (2009) ja Barney (1991) jakavat nämä resurssit fyysisiin, organisatorisiin ja inhimillisiin resursseihin. Fyysisiä pääoma resursseja ovat esimerkiksi laitteet, koneet, rakennukset ja materiaalit. Inhimilliseen pääomaan sisältyy mm. kokemus, koulutus, arviointikyky, älykkyys ja suhteet. Organisatoriseksi pääomaksi voidaan luokitella muodollinen ja epämuodollinen viestintä, suunnittelu,

kontrollointi, koordinointi ja ihmissuhteet Resurssit ovat kuitenkin toisistaan riippuvaisia, eli yksinään ne eivät tuota kestäväää kilpailuetua yritykselle (Marr, Schiuma & Neely, 2004).

Tutkimuksen keskeisenä rajauksena toimii aihe ja valitut käsitteet. Tutkimuksen kohteena oleva K-Citymarket X rajoittaa tutkimuksen kontekstin suomalaiseen ruokakauppaan, jolloin tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää esimerkiksi toiseen toimialaan. Tutkimus ei ota kantaa inhimillisen pääoman rahallisen arvon määrittämiseen, vaan tarkoitus on päästä pintaa syvemmälle inhimillisen pääoman käsitteeseen kilpailuedun luonnin näkökulmasta, jolloin inhimillinen pääoman ymmärtäminen ilmiönä on tärkeämpää, kuin sen arvon määrittely. Tutkijat Crook ym. (2011) toteavat artikkelissaan, että inhimillinen pääoma ei välttämättä edes näy yrityksen suoritusta mittaavissa luvuissa, kuten myynnin tuotossa.

Inhimillinen pääoma on osa aineetonta pääomaa, ja vaikka aineettoman pääoman muut osuudet (rakenteellinen ja sosiaalinen pääoma) ovat yrityksen kannalta olennaisia, niin tässä tutkimuksessa niitä vain sivutaan, sillä kauppiaan vaikutusmahdollisuudet muihin aineettoman pääoman osiin ovat rajallisia, mutta henkilöstöön liittyviin asioihin kauppias voi vaikuttaa. Välillä on hyvä miettiä kaiken mittaamisen keskellä myös mistä inhimillinen pääoma syntyy? Tutkimus ei myöskään ota huomioon henkilöstöhallintoa, mikä monissa inhimillisen pääoman tutkimuksissa tulee esille, koska kohdeorganisaatiossa ei ole varsinaista henkilöstöhallintoa organisaation rakenteesta johtuen.

1.4 Tutkimuksen kulku

Tutkimus alkaa johdannolla aiheeseen. Johdannon jälkeen esittelen tutkimuksen teoreettista taustaa. Teoria pohjautuu inhimillisen pääoman ja resurssipohjaisen johtamisen teoriaan. Ensin käsittelen inhimillistä pääomaa yleisesti. Seuraavaksi tarkastelen omina kappaleinaan inhimillistä pääomaa osana aineetonta pääomaa, jotta saa kuvan mihin kontekstiin inhimillinen pääoma liittyy. Sitten lähestyn inhimillistä pääomaa yksilön- ja organisaation näkökulmasta. Jako näihin kahteen on tavallinen inhimillisen tutkimuksen kentässä. Kuvaan kollektiivisen inhimillisen pääoman

muodostumisen omana kappaleenaan, koska se on tämä tutkimuksen keskeisintä kiinnostuksen kohdetta. Inhimillisen pääoman keskeinen teoria liittyy kiinteästi resurssiperusteisen johtamisen teoriaan, joka näkee yrityksen resurssit mahdollisina kilpailuedun tuojana. Käsittelen tätä omana kappaleenaan. Lopuksi teen yhteenvedon käsittelemistäni asioista ja luon tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen.

Kolmannessa luvussa pohdin tutkimuksen toteutusta, esittelen tapaustutkimuksen yleisiä piirteitä ja kuvaan, kuinka olen omassa tutkimuksessa päätenyt käyttämään juuri tapaustutkimusta. Kuvaan tässä luvussa myös aineiston keruuta ja analysointitapaa. Viimeisenä kohtana kappaleessa esittelen tutkimuksen kohdeyrityksen K-Citymarket X:n. Neljännessä luvussa kuvaan tutkimuksen empiirisen aineiston ja viimeisessä luvussa yhdistän tämän pro gradu -tutkimuksen aineiston aikaisempaan tutkimukseen ja esittelen tutkimustulokset.

2 INHIMILLINEN PÄÄOMA RESURSSIPOHJAISESSA JOHTAMISESSA

Jo Adam Smith (1776) teoksessaan *Wealth of Nations* toi esille työntekijöiden osaamisen ja tietojen merkityksen tuotantoprosessissa ja tuotantomäärissä. Alfred Marshall (1890, 469) puolestaan kirjoittaa, että ”kaikista arvokkain pääoma organisaatiossa on se, mikä on sijoitettu ihmisiin”. Inhimillisen pääoman termi on peräisin Schultzilta (1961), joka osoitti, että Yhdysvalloissa koulutuksen ja valmentamisen kautta inhimilliseen pääomaan sijoittaminen oli kannattavampaa kuin investointi fyysiseen pääomaan. Schultz määritteli ajatustaan vuonna 1981 näin: ”Tarkastellaan kaikkia ihmisen kykyjä joko synnynnäisinä tai hankittuina. Ominaisuudet..., jotka ovat arvokkaita ja voidaan täydentää sopivilla investoinneilla, voivat olla inhimillistä pääomaa... Panostamalla itseensä, ihmiset voivat parantaa omia valinnan mahdollisuuksiaan.” Alkuperäinen ajatus siis oli, että ihmiset panostavat sijoittamalla itseensä kehityksen ja koulutuksen kautta ja näin nostavat itse arvoaan. He ovat lähtökohtaisesti pääoman omistajia. (Baron & Armstrong, 2007)

2.1 Inhimillinen pääoma

Keskustelua inhimillisestä pääomasta on käyty jo pitkään. Teorian kehkeytymisen alkuna voidaan pitää Beckerin artikkelia vuodelta 1962, jossa Becker käsittelee yksilöiden sijoittamista omaan inhimilliseen pääomaan koko inhimillisen pääoman teorian lähtökohtana. Becker määrittelee ajatustaan kirjoittamalla, että tietyt toiminnot vaikuttavat tulevaisuuden hyvinvointiin ja toiset vaikuttavat nykyhetken. Esimerkiksi koulutus ja harjoittelu ovat sellaisia toimintoja, jotka vaikuttavat hyvinvointiin tulevaisuudessa. Tämä sama logiikka toimii Beckerin mielestä yrityselämässä, sijoittamalla tänään työntekijöiden inhimilliseen pääomaan voidaan saada tulevaisuudessa enemmän tuottoa. Tätä uusklassisen taloustieteen pioneerina voidaan pitää inhimillisen pääoman teorian luoja.

Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan organisaation menestymistä edistäviä aineettomia, henkilöstöön kiinnittyneitä resursseja (Barney, 1991). Yksilötasolla näitä ovat

esimerkiksi henkilön tiedot, taidot, psykologinen pääoma ja asenteet. Organisaatiotasolla inhimillinen pääoma on työntekijöiden tietojen ja taitojen kokonaisuus. Organisaatiotasolla inhimillisen pääoman hyödyntämismahdollisuudet riippuvat henkilöstön yksilöllisestä inhimillisestä pääomasta, mutta myös siitä, miten organisaation ilmapiiri, organisaatiokulttuuri, johtaminen ja rakenteet mahdollistavat inhimillisen pääoman käyttämistä ja kehittämistä. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015)

Pääpaino teoriassa on inhimillisen pääoman ilmiön kuvaamisessa, koska tutkimuksessa nähdään inhimillinen pääoma ruokakaupan kontekstissa erittäin tärkeänä resurssina asiakaslisäarvon luonnissa sekä kilpailuedun tuojana, koska se on vaikeasti kopioitavissa ja jäljiteltävissä oleva pääoman muoto (Barney, 1991; Bontis & Fitz-enz, 2002). Se miten inhimillisestä pääomasta tulee tämänkaltainen resurssi, on mielenkiintoinen pohdinnan aihe. Vargas, ym., (2016) ja Lloria & Roig-Dobo'n (2016) kirjoittavat, että vaikka monet kilpailuetua selittävät tekijät ovat juuri monisäikeisiä, niin parhaiten menestymisen eroja selittää kuitenkin inhimillinen pääoma. Inhimillisen pääoman tehokkuuden ja vaikuttavuuden maksimointi on yritysten yleisimpiä päämääriä. On yleisesti ymmärretty, että se hyödyttää yksilöitä ja organisaatioita (Crook, ym. 2011, 443). Inhimillisen pääoman tutkijat korostavat sen merkitystä niin arvон luojana kuin menestystekijänäkin (Crook, ym. 2011; Barney, 1991; Bontis & Fitz-enz, 2002; Sciuma & Neely, 2004). Beckerin (1964) esimerkki lääkärin saamasta koulutuksesta työpaikalla, jossa nähdään, että koulutus yhdessä työpaikassa kasvattaa lääkärin yleistä inhimillistä pääomaa, joka on yhtä arvokasta muissakin sairaaloissa. Tämä pätee kuitenkin vain siinä tapauksessa, että lääkärin annetaan muissakin työpaikoissa harjoittaa osaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla (yrityksen sisällä olevat prosessit). Mikäli lääkärin osaamista jollain tavalla rajoitetaan, voidaanko silloin sanoa, että lääkärin osaaminen on yhtä arvokasta molemmissa paikoissa?

Inhimillistä pääomaa on määritelty ja tutkittu useista teoreettisista näkökulmista, ja useilla organisaatiotasolla. Taloustieteen ja psykologian tutkimus on keskittynyt inhimillisen pääoman yksilötasoon (Becker 1964; Schultz, 1961), kun taas strategisen johtamisen tutkimus on lähestynyt inhimillistä pääomaa yritystasolla resurssilähtöisestä näkökulmasta (Barney, 1991). Uusimmissa tutkimuksissa on alettu ymmärtää, että inhimillinen pääoma on monitasoinen ilmiö (esim. Coff & Kryscynski, 2011).

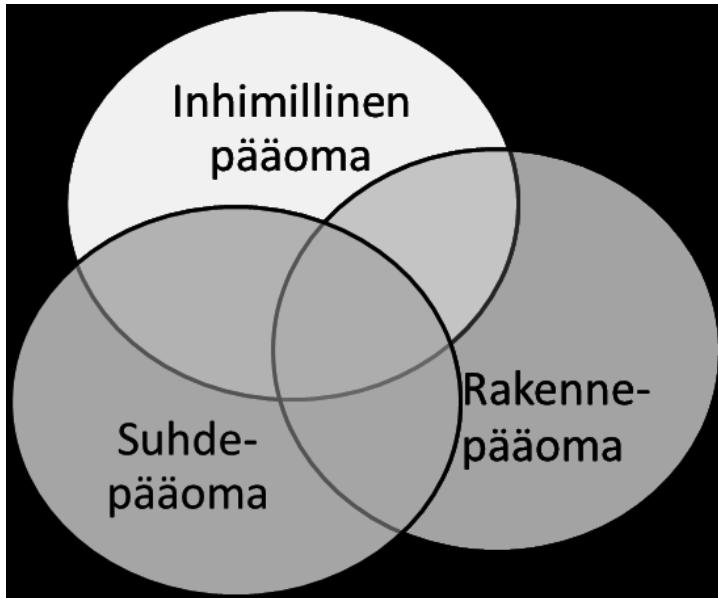
Yhtä mieltä tutkijat ovat kuitenkin siitä, että inhimillinen pääoma koostuu aineettomista resursseista, jotka työntekijät tarjoavat työnantajan käyttöön (Barney, 1991; Becker 1964; Bontis, 1999; Schultz, 1961; Shuller, 2000). Erään määritelmän mukaan aineeton pääoma edustaa inhimillistä tekijää yrityksessä; yhdistetty älykkyys, taidot ja asiantuntijuus, jotka yhdessä muodostavat yrityksen omaleimaisen luonteen. Yrityksen inhimillisiä elementtejä ovat ne, jotka pystyvät oppimaan, muuttumaan, innovoimaan ja tarjoavat luovia ratkaisuja. Oikein motivoituina ja kohdeltuina nämä voivat taata yrityksen menestyksekkään olemassaolon. (Baron & Armstrong, 2007)

Davenportin (1999) mukaan ihmiset omaavat synnynnäisiä kykyjä, käyttäytymistä ja henkilökohtaista energiaa, ja nämä elementit yhdessä muodostavat yrityksen inhimillisen pääoman, jonka työntekijät tuovat mukanaan töihin ja jota kehittävät. Työntekijät myös itse omistavat oman inhimillisen pääomansa ja päättävät koska, miten ja missä he käyttävät sitä. Toisin sanoen työntekijät tekevät päätöksiä koskien inhimillistä pääomaa. (Baron & Armstrong, 2007)

Eräät tutkijat, kuten Becker (1964) ja Crook ym., (2011) erottavat inhimillisestä pääomasta kaksi osaa, nämä ovat yleinen (generic human capital) ja yrityskeskeinen inhimillinen pääoma (firm-specific human capital). Ensimmäinen kuvastaa yleistä inhimillistä pääomaa, joka muodostuu ihmisen koulutuksesta, kokemuksesta ja viisaudesta. Jälkimmäinen koostuu työntekijöiden töissä kerryttämästä osaamisesta, tiedoista ja taidoista. Tämänkaltaisen osaaminen on aina sidoksissa työpaikkaan, ja eri työpaikoissa ei voi olla samanlaista erityistä pääomaa. Nämä kaksi ilmiötä eivät kuitenkaan voi ilmetä yksinään. (Mahoney & Kor, 2015.; Ployhart, Van Iddekinge, & Mackenzie, 2011.)

2.1.1 Inhimillinen pääoma osana aineetonta pääomaa

Aineeton pääoma muodostuu kolmesta tekijästä, jotka ovat toisistaan riippuvaisia (Kuvio 1): inhimillinen pääoma, rakennepääoma ja suhdepääoma.



Kuvio 1 Aineettoman pääoman muodostuminen (Lönnqvist, Kujansivu & Antola 2005, 12)

Käytän tässä tutkimuksessa edellä mainittuja käsitteitä. Eri tutkijoilla käsitteet saattavat vaihdella, mutta sisältö on käsitteestä riippumatta samankaltainen. Aineeton pääoma on kaiken yrityksen hyödynnettävissä olevan tiedon muodostuma (Youndt, Subramaniam & Snell, 2004). Lönnqvist ym. (2005) sisällyttävät aineettomaan pääomaan kaiken sellaisen, mikä ei ole organisaation fyysistä tai taloudellista omaisuutta. Voidaan todeta, että inhimillinen pääoma on edellytys muille pääoman lajeille. Se mahdollistaa aineettomien ja aineellisten resurssien käytön ja luonnin. Ihminen on se, joka käyttää resursseja luodakseen hyvinvointia ja vaurautta. Se ei kuitenkaan esiinny organisaatioissa yksistään eli inhimillinen pääoma ei itsessään luo arvoa, vaan sekin tarvitsee ympärilleen muita pääoman lajeja. (Edvinsson & Malone, 1997, 123; Marr ym., 2004, 313)

Johtamisen tutkimus antaa tukea sille, että ”piilossa” oleva varallisuus on merkittävä tekijä yrityksen menestykselle (Roos & Roos, 1997; Stewart, 1997; Youndt ym., 2004). Roos & Roos (1997) ja World Bank (2005) ovat päätyneet siihen, että Amerikassa

yrittäjien tärkein varallisuus koostuu aineettomasta pääomasta ja, että se on merkittävin kilpailuetu tulevaisuudessa. Vaikka ensimmäisistä tutkimuksista aineettomasta pääomasta on kulunut jo vuosikymmeniä, sen merkitystä ja hyväksikäytettävyyttä ei kaikilla toimialoilla mielestäni vieläkään ole ymmärretty. Kuten johdannossa tuli esille, kaupan alalla näkyvin kilpailutekijä on edelleen hinta, vaikka sen merkitys asiakaslisäarvon tuottamisessa ei ole niinkään merkittävä (Groeppe & Bloch, 1990).

Suhdepääomassa on kyse organisaation ulkopuolisiin vuorovaikutussuhteisiin liittyvistä voimavaroista. Näitä voimavaroja ovat esimerkiksi suhteet asiakkaisiin ja tavarantoimittajiin (Aineettoman varallisuuden johtamisen ja raportoinnin periaatteet 2002, 7).

Rakenteellisella pääomalla tarkoitetaan niitä asioita, jotka ovat työpaikalla myös ilman työntekijöiden läsnäoloa. Johtamismenetelmät, informaatioteknologia, työnjako, ja patentit ovat esimerkkejä näistä asioista (Roos & Roos, 1997). Edvinsson ja Malone (1997) kuvaavat rakenteellista pääomaa inhimillisen pääoman ruumiillistumana, tukevana infrastruktuurina. Se sisältää tietotekniset koneet, varastot ja fyysiset rakennukset. Mitä parempi rakenteellinen pääoma on, sitä paremmin se auttaa inhimillistä pääomaa toimimaan.

2.1.2 Inhimillinen pääoma yksilön näkökulmasta

Inhimillinen pääoma ilmenee yksilöiden tietämyksenä (knowledge), taitoina (skills), kykyinä (abilities) ja muina piirteinä (other characteristics) (Coff, 2011; Ployhart & Moliterno, 2011). Ployhart ja Moliterno (2011, 133-134) jakavat yksilön inhimillisen pääoman kahteen ryhmään: kognitiiviset KSAO:t (Knowledge, Skills, Abilities and Other characteristics) eli sellaiset asiat, joita ihminen osaa tehdä ja ei-kognitiiviset KSAO:t eli sellaiset asiat joita ihminen haluaa tehdä. Kognitiivisia ovat älykkyys, tietämys, taidot ja kokemus. Ei-kognitiivisia ovat persoonallisuuden piirteet, kiinnostuksen kohteet ja arvot. Älykkyys kuvastaa ihmisen informaation käsittelyä, eli sitä miten ihminen luo, ymmärtää ja käyttää tietoa. Tietämys kuvastaa yksilön ymmärrystä toimintaperiaatteista, todellisuudesta ja prosesseista. Taidot sisältävät ihmisen kyvyn oppia. Kokemus on ihmisen rakentamana kokonaisuus aikaisemmin

oppimista tiedoista ja taidoista. Persoonallisuuden piirteet ovat ihmisen piirteitä, jotka määrittävät pitkälti käyttäytymistä, kuten ulospäinsuuntautuneisuus tai tunnollisuus. Kiinnostuksen kohteet ja arvot kuvastavat ihmisen mieltymyksiä, joiden kautta ihminen hakeutuu arvojaan ja kiinnostuksen kohteitaan vastaaviin asioihin, kuten työtehtäviin. Tutkijat korostavat, että työssä yksilön näkökulmasta inhimillinen pääoma koostuu siis paljon laajemmasta kokonaisuudesta, kuin ”yrityskeskeisestä” osaamisesta.

Bontis & Fitz-enz (2002) tiivistävät inhimillisen pääoman koostuvan yksilön perimästä, koulutuksesta, kokemuksesta ja asenteesta elämää ja työtä kohtaan. Kirjoittajat jatkavat, että yksilöllinen inhimillinen pääoma on tärkeää, koska se on innovaatioiden ja strategisen uudistumisen alkulähde. Organisaation jäsenten tietämys on inhimillisen pääoman perusolemus.

Vaikka oman inhimillisen pääoman kehittäminen on työntekijöiden vastuulla. He päättävät kuinka paljon ovat valmiita panostamaan inhimillisen pääomaansa (Becker 1962). Näin ajateltuna Roos ja Roos (1997, 413) tiivistävät, että työntekijät kontrolloivat yrityksen kilpailuetua. Inhimillinen pääoma on näin vahvasti sidoksissa yksilöihin. Inhimillisen pääoman yksilösidonnaisuudella viitataan siihen, että osaavien yksilöiden palveluja voidaan määrääjäksi ostaa, mutta yksilöihin sitoutunutta tietoa ja osaamista ei voida kaupata niin, että kauppatavara (inhimillinen pääoma) tosiasiaassa vaihtaisi omistajaa. Aivan keskeistä on havaita, että mitä enemmän määrin jalostusverkon ydinsolmuna on aineeton ja samalla investointiluontoinen varallisuus, sitä selkeämmin yksittäisestä työntekijästä kasvaa pääomanomistaja (Gratton & Ghoshal, 2003; Raivola & Vuorensyrjä 1998, 35).

Inhimillinen pääoma on myös vaihtelevaa, sillä ihmiset eivät aina suoriudu samalla tavalla. Väsyneenä ihminen ei ole niin tuottava kuin virkeänä, tai jos hän on kohdannut vastoinkäymisiä verrattuna siihen, että on onnistunut. Aldisertin (2002, 7) mukaan inhimillisen pääoman arvo vaihtelee kolmen tekijän mukaan, joita ovat työn sopivuus työntekijän potentiaaliin verrattuna, jonkin henkilökohtaisen asian vaikutus ja markkinakysyntä työntekijän osaamiselle. Yksilön arvo inhimillisenä pääomana juontaa juurensa suoraan siitä, kuinka hyvin hänen osaamisensa sopii yhteen työn kanssa. On siis mahdollista, että osaamista on, mutta se on väärässä käytössä. Yksilön arvo ei myöskään ole staattista, vaan on tärkeää kehittää yksilöitä, jotta he toimivat koko

potentiaalinsa mukaan, mikäli yksilön kehitys pysähtyy, myös hänen arvostaan tulee staattista, ja yksilön arvo inhimillisenä pääomana on luonteeltaan dynaamista. Voisi todeta, että yksilöt ovat näin eriarvoisia riippuen heidän kehitysmahdollisuuksistaan.

Yksilön inhimillinen pääoma muuntuu organisationaaliseksi vuorovaikutuksen ja dialogin avulla. Yksilöllisen inhimillisen pääoman rakentaminen ja kehittäminen oikealla tavalla on niin ikään tärkeää yksilöille kuin organisaatioillekin. Jotta inhimillinen pääoma on ns. yksilön kilpailuetu, on sen oltava vaikeasti kopioitavissa ja sen tulee erottautua kilpailijoista (muista markkinoilla olevista työntekijöistä). (Gratton & Ghoshal 2003)

Ployhart ja Moliterno (2011, 359) huomauttavat, että kaikkien yksilöiden ei tarvitse olla huippuälykkäitä korkean paineensietokyvyn omaavia tehopakkauksia edistääkseen organisaatiotason tuloksia, jotka tekevät inhimillisestä pääomasta yrityksen strategisen resurssin. Voidaan ajatella, että työntekijän on tärkeä muodostaa merkityksellinen yhdistelmä omilla vahvuuksillaan. Se voi tarkoittaa eri ihmisille eri asioita, joku voi olla huippuosaja jollain tietyllä osa-alueella, kun toinen voi hallita monia asioita yhtä aikaa. Molemmat taidot voivat olla yrityksen kannalta yhtä tärkeitä. Tämä kuvastaa hyvin inhimillisen pääoman heterogeenisyyttä, on olennaisempaa, että inhimillinen pääoma muodostuu erilaisista osista. Ei ole mielekäästä ajatella, että yrityksellä olisi realistista mahdollisuutta edes muodostaa työntekijäpohjaa täydellisistä suoriutujista.

2.1.3 Inhimillinen pääoma organisaation näkökulmasta

Organisaatioiden ymmärrys omista menestystekijöistä on menestymisen edellytys. Tämän ymmärryksen taustalla työntekijät ovat ratkaisevassa asemassa (Crook, ym. 2011, 443; Vargas ym., 2016). Organisaation inhimillinen pääoma (OIP) on organisaation resurssi, väline, jonka avulla yritys voi luoda kilpailuetua ja arvoa. OIP syntyy organisaation yksilöiden kyvyistä, tiedoista ja taidoista. Työn tekemisen kautta yksilöt muodostavat arvoa yritykselle (Vargas ym., 2016, 962). Yrityksen inhimillinen pääoma syntyy yksilön KSAOsta, joita tarkasteltiin lähemmin luvussa 2.1.2. (Ployhart & Moliterno, 2011, 127-128)

Aldisertin (2005) mukaan yrityksen kannalta on tärkeää nähdä työntekijät lahjakkuuksina eikä pelkkänä työvoimana, joka on korvattavissa. Mikäli työntekijät nähdään lahjakkuuksina, ymmärretään myös, että kehitetään ja panostetaan johonkin tärkeään ja arvokkaaseen voimavaraan, joka luo arvoa yritykselle. Organisaation näkökulmasta inhimillisen pääoman takana oleva ajatus on, että työntekijöiden kyvyt voivat tehostaa yrityksen tuottavuutta ja kannattavuutta, mutta vain mikäli inhimillinen pääoma on mahdollisimman hyödyllisessä ja tehokkaassa käytössä, jotta sen arvo realisoituu yrityksen tuloksessa.

Kompetenssien yhteensovittaminen työn kanssa on tärkeää yksilön kannalta, mutta sitä se on myös organisaation kannalta. Organisaation näkökulmasta tämä yhteensovittaminen ei rajoitu pelkästään työhön, vaan se ulottuu myös koulutukseen ja kehittämiseen. On tärkeää, että koulutetaan oikeita ihmisiä oikealla tavalla, sillä ihmiset reagoivat eri lailla koulutukseen, eikä ketään kannata pakottaa kouluttautumaan vasten tahtoaan (Aldisert, 2002). Aldisert (2002) painottaakin, että ei kannata laittaa koko organisaation tiettyä osastoa samaan koulutukseen, vaan käyttää erilaisia valintamenetelmiä kohdentamaan oikea koulutus oikealle henkilölle. Mikäli organisaatio ei panosta kouluttautumiseen ja kehittämiseen niin työvoiman osaaminen vanhenee yllättävän nopeasti ja vaarana on myös, että yritys menettää lahjakkaimmat työntekijänsä. Organisaation kehittäminen ei aina vaadi kalliita kursseja tai koulutusmatkoja. Usein on niin, että parhaimmat ajatukset tulevatkin hierarkian alimmilta työntekijöiltä. On oleellista että organisaatio osaa hyödyntää resurssejaan laajalla skaalalla (Nerdrum & Erikson, 2001, 128).

Organisaation näkökulmasta inhimillistä pääomaa on kahdenlaista, yleistä (generic) ja yrityskeskeistä (firm-specific human capital). Yrityskeskeinen inhimillinen pääoma on työntekijän tietoa yrityksen toiminnasta, keskeisistä sidosryhmistä, tärkeistä asiakkaista ja tehokkaasta työskentelystä toisten kanssa (Nyberg ym., 2014, 336). Se auttaa työntekijää tekemään päätöksiä, jotka ovat yhtenäisiä yrityksen strategian, kontekstin ja kilpailuympäristön kanssa (Crook, ym., 2011, 444) Yleinen inhimillinen pääoma on myös arvokasta. Se sisältää työntekijän osaamista ja tietoa esimerkiksi alasta, jolla työntekijä työskentelee, mutta ei sellaista osaamista, josta on hyötyä vain tietylle yritykselle (Crook, ym., 2011).

Crookin ym. (2011) mielestä yrityskeskeinen inhimillinen pääoma on yrityksen kannalta arvokkaampaa kuin yleinen inhimillinen pääoma. Mikäli inhimillinen pääoma on yrityskeskeistä eli sisältää erityistä osaamista, joka on arvokasta tietylle organisaatiolle. Yrityskeskeinen inhimillinen pääoma on vaikeasti jäljiteltävissä ja kehitettävissä kilpailijoiden toimesta, inhimillisen pääoman voidaan katsoa olevan *kopioimaton ja harvinainen* (Barney, 1991). Yrityskeskeinen inhimillinen pääoma toimii myös eristävänä mekanismina, joka vaikuttaa inhimillisen pääoman pysyvyyteen tietyssä yrityksessä. Yksilön yrityskohtainen inhimillinen pääoma ei ole kilpaileville yrityksille niin arvokasta, koska sen hyöty ei ulotu kilpaileviin yrityksiin saakka. Näin ollen se osittain estää työntekijöiden liikkumista toiseen yritykseen. Tutkimusten mukaan yritysten kannattaa pyrkiä nimenomaan kasvattamaan ja säilyttämään yrityskeskeistä inhimillistä pääomaa (Crook, ym. 2011). Arvokas osaaminen on erilaista eri organisaatioille, arvokas toiselle voi olla arvotonta toisella alalla toimivalle organisaatiolle. Organisaatiot pyrkivätkin investoimaan organisaation erityisiin kompetensseihin (Firm Specific Competencies), joiden omistus on vaikeasti siirrettävissä tai joiden arvo laskee resurssia liikuteltaessa (Grant 1998, 130). Gratton & Ghoshal (2003, 3) huomauttavat, että ihminen oppii tekemällä ja kokeilemalla, mikä tukee näkemystä siitä, että työssä tekemällä kasvattaa nimenomaan yrityskeskeistä inhimillistä pääomaa. Toisaalta Crook ym. (2011) myöntävät, että ilman yleistä inhimillistä pääomaa yrityskeskeinen inhimillinen pääoma ei voi muodostua, jolloin yleinen inhimillinen pääoma toimii kuitenkin mahdollistavana tekijänä yrityskeskeiselle inhimilliselle pääomalle.

Yrityskohtainen inhimillinen pääoma auttaa yrityksessä työskenteleviä ihmisiä tekemään päätöksiä ja toimia juuri kyseisen yrityksen parhaaksi. Silloin työntekijöillä on tietämystä strategisista linjoista, kulttuurista ja kilpailijoista, kaikista niistä relevanteista asioista, jotka vaikuttavat merkittävästi toimintaan. Yrityksessä yrityskohtaista inhimillistä pääomaa voidaan mitata esimerkiksi työntekijän työvuosilla yrityksessä. Crook ym. (2011, 445) kirjoittavat, että yrityskohtainen inhimillinen pääoma kasvattaa merkitystään mitä kauemmin työntekijä on kyseisessä yrityksessä töissä. Kokemus auttaa mm. kohdentamaan resursseja paremmin, ihmisten tietojen ja taitojen tuntemus kasvaa ja tehokkuus paranee. Mitä kauemmin työntekijä on samassa yrityksessä töissä, sitä suurempi on hänen yrityskohtainen inhimillinen pääomansa ja se auttaa yritystä myös pitämään työntekijän palveluksessaan. (Crook ym. 2011)

Yrityksellä on käytössään suhteellisen vähän keinoja, joilla se voi vaikuttaa työntekijöidensä käyttäytymiseen. Voidaan sanoa, että inhimillinen pääoma on sellainen asia, joka on ehkä vaikeimmin suojeltavissa oleva resurssi, koska yritys ei voi suojata ihmisiä samalla tavalla kuin esimerkiksi patentteja. (Perez & Ordóñez de Pablos 2003, 82).

Edvinsson ja Malone (1997, 34-35) toteavat kuitenkin, että inhimillisellä pääomalla ei ole merkitystä organisaatiolle, mikäli organisaatiolla ei ole valmiutta ja muuntautumiskykyä hyödyntää olemassa olevaa osaamista, tietoa, taitoa ja kyvykkyyksiä. Toisaalta inhimillisen pääoman voidaan nähdä olevan organisaation muun aineettoman pääoman lailla, myös organisaation ainoa omaisuus, jonka arvo nousee hankintahetkestä. Fyysisen omaisuuden (kuten koneet ja laitteet) arvo laskee, kun ne ostetaan organisaation käyttöön. Joten toisin kuin fyysinen pääoma, inhimillisen pääoman arvo kasvaa käytön mukana (Gratton & Groshal 2003). Fyysinen pääoma näkyy kuitenkin yritykseen sijoitetun pääoman tuottona ja se voidaan mitata rahassa, inhimillisen pääoman merkitys ja vaikuttavuus eivät näy samalla tavalla tuottona. Se ei kuitenkaan tarkoita, ettei se olisi arvokasta. (Crook, 2011)

2.1.4 Kollektiivisen inhimillisen pääoman muodostuminen – osiensa summa vai jotain muuta?

Nybergin ym. (2014) mukaan kilpailuetua luova kollektiivinen inhimillinen pääoma on monitasoinen ilmiö, jonka perusta on yksilöissä. Tutkijat korostavat kuitenkin, että vaikka sen perusta on yksilöissä niin kollektiivinen inhimillinen pääoma ja yksilöiden inhimillinen pääoma eivät ole keskenään samanmuotoisia. Voidaan paremminkin ajatella, että kollektiivisena se edistää ja syventää yksilöiden osaamista ja tietoja. Tämä näkemys on yhtenäinen Ployhartin ja Moliternon (2011) kanssa. Se on peräisin yksilöiden erilaisista KSAO:sta (tieto, taidot, kyvyt, muut piirteet), joiden avulla yritys muodostaa oman uniikin inhimillisen pääoman kokonaisuuden. Jokainen osatekijä KSAO:sta vaikuttaa eri tavalla inhimilliseen pääomaan.

Vargas ym., (2016) esittävät artikkelissaan, että inhimillinen pääoma luo ensin arvoa yksilöille tietojen ja taitojen kautta, ja näiden yksilöiden työn tekemisen kautta

muodostuu kollektiivinen inhimillinen pääoma. Itse työn tekeminen voidaan siis nähdä myös inhimillisen pääoman muodostumisen prosessina. Yrityksen tehtävänä on muovata siitä sellainen, että se parhaiten toimii juuri yrityksen omassa kontekstissa. Yrityksen toimintatavat ja prosessit muovaavat jatkuvasti dynaamista inhimillistä pääomaa. Se miten yritys tässä onnistuu, on inhimillisen pääoman hyödyntämisen avain. (Nyberg, ym., 2014)

Kollektiivinen inhimillinen pääoma on altis muutoksille, koska se muodostuu yksilöistä, jolloin jokainen yksilö tuo omat uniikit piirteensä kokonaisuuteen. Myös yritys tuo omat piirteensä yksilöihin, jolloin yksilöt muovautuvat yrityksen kontekstiin. Mikäli näissä yksilöissä tapahtuu muutoksia, niin inhimillisen pääoman rakenteessa tapahtuu muutoksia. Tämä korostaa ajatusta siitä, että inhimillisen pääoman rakenne ei ole korvattavissa toisella samanlaisella rakenteella, koska yksilöiden vaikutus toisiinsa ei ole identtinen. Muutoksia voi tulla esimerkiksi työvoiman lisäämisen tai poistumisen sekä koulutuksen kautta. (Crook, ym., 2011, 451; Nyberg ym., 2014, 329)

Inhimillisen pääoman eräs tunnusmerkki on se, että se on *synergioiva*. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilöiden osaamisen, kyvykkyyksien ja tietojen yhteisvaikutus muodostaa yksilöitä suuremman kokonaisuuden. Ihmisten kanssakäyminen mahdollistaa uusien näkökulmien ja innovaatioiden syntymisen. (Ployhart & Moliterno, 2011) Yksilöiden toiminnalla on suuri merkitys kokonaisuuden muodostumisessa ja toiminnassa, koska se määrittää kuinka monimutkainen kokonaisuus toimii. Wright ym. (2014, 365) toteavat artikkelissaan, että ideaalitalanne on silloin, kun työntekijöiden taidot ja osaaminen täydentävät toisiaan eli toinen hallitsee esimerkiksi teorian ja tilastitiikan, ja toinen metodologian ja kirjoittamisen. Näin yhdistettynä eri ihmisten osaaminen kasvattaa inhimillistä pääomaa yhdessä enemmän kuin ne yksinään olisivat kasvattaneet. Voidaan tiivistäen sanoa, että ”yksilöt ovat organisaation oppijoita, mutta organisaation oppiminen on enemmän kuin yksilöiden oppimisen summa”. (Moilanen, 2001)

2.1.5 Resurssipohjainen johtaminen

Inhimillisestä pääomasta puhutaan useissa artikkeleissa resurssina. Tämä johtuu siitä, että useissa tutkimuksissa inhimillisen pääoman teoria pohjautuu resurssipohjaisen

johtamisen teoriaan, jolloin inhimillinen pääoma nähdään strategisena resurssina, joka määrittää yrityksen menestymistä (Barney, 1991; Becker & Huselid, 2016; Nyberg ym., 2014; Ployhart & Moliterno, 2011). Arvokkaiden heterogeenisten resurssien hajanainen jakautuminen yrityksessä selittää toisten yritysten parempaa suoriutumista. Nämä arvokkaat resurssit ovat sellaisia, joita kilpailijan on vaikea kopioida tai korvata. Mikäli arvokkaat resurssit olisivat kaikkien saatavilla, kilpailuetua ei syntyisi. Inhimillinen pääoma nähdään usein yhtenä arvokkaimpana resurssina, koska se on harvinainen, vaikeasti jäljiteltävissä ja vaikeasti korvattavissa. (Abhayawansa & Abeysekera, 2008; Barney, 1991)

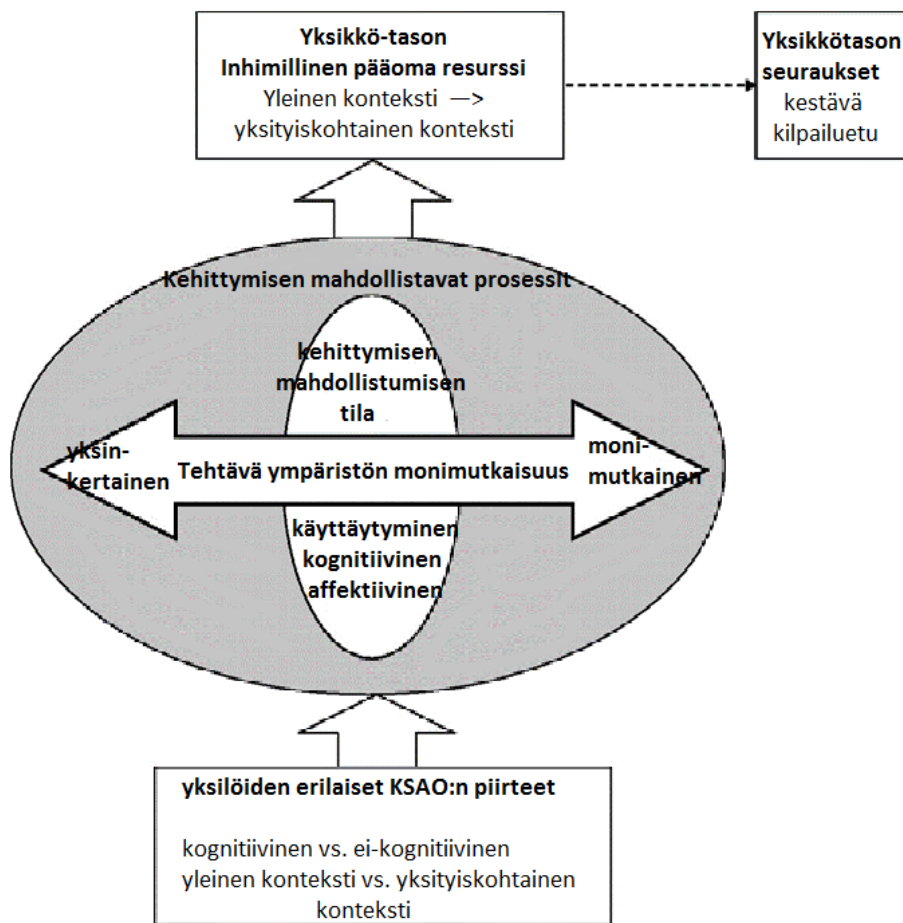
Tämän takia kaikkia yrityksen resursseja ei voi nähdä yhtä arvokkaina resursseina, kuten koneet tai laitteet, jotka ovat kaikkien ostettavissa. Yritykset hakevat usein erikoista osaamista tai taitoa, joita työntekijän halutaan omaavan, usein näitä haluttuja ihmisiä on hyvin rajallinen määrä. Inhimillistä pääomaa voidaan siis tarkastella myös yrityksen resurssinäkökulmasta (Crook ym., 2011; Barney, 1991; Baron & Armstrong, 2007). Resurssipohjaisesta johtamisen teoriasta alkunsa saanut ”tietoon pohjautuva” näkemys väittää, että ihmisiin sidottu tieto on oikeastaan ainoa kilpailuedun tuoja (Crook ym., 2011).

Resurssipohjainen teoria (RPT) kiinnittää huomiota organisaation sisäisiin tekijöihin, kuten resurssien ja kyvykkyyksien vaikutukseen organisaation suorituskyykyyn (Barney 1991, 101). Barney (1991) mukaan resurssit jakautuvat kolmeen osa-alueeseen. Fyysiset resurssit (kuten sijainti, tehdas tai työvälineet/laitteet), inhimilliset resurssit (kuten yksilöiden kokemus tai älykkyys) ja organisatoriset resurssit (kuten yrityksen rakenne, kontrolli ja ympäristö). Teorian tavoitteena on ymmärtää miten kestävä kilpailuetu muodostuu (Barney, 1991). Yritys menestyy ja luo arvoa, kun se toteuttaa strategiaa, joka vastaa markkinakysyntää ja hyödyntää sisäisiä resursseja ja kyvykkyyksiä. Tämän takia johtajien pitää ymmärtää yrityksen menestystekijät (Marr ym., 2004). RPT:n tutkijat ovat viimeisen 15 vuoden ajan korostaneet inhimillisen pääoman merkitystä menestymisen selittäjänä. RPT on ennen kaikkea kiinnostunut pitkän tähtäimen menestymisestä, ei niinkään lyhyen ajan taktisista päämääristä (Barney, 1991) Useimmat arvokkaat ja uniikit taidot kehittyvät sellaisiksi vasta ajan kuluessa. Inhimillinen pääoma on linjassa teorian kanssa, sillä se kehittyy ajassa, varsinkin ”firm specific human capital” vaatii aikaa kehittyäkseen, koska kontekstin merkitys on niin

suuri (Crook ym., 2011, 445). Organisaatiot eivät voi ostaa arvokasta osaamista ja tietoa yrityskohtaisena valmiina pakettina, koska sellaista ei ole olemassa (Marr ym., 2004).

Ployhartin ja Moliternon (2011) mukaan organisaatioiden kannalta olisi oleellista kehittää inhimillisen pääoman muodostumisen malli, joka ottaisi huomioon inhimillisen pääoman monitasoisen muodostumisen, sen sijaan, että tarkasteltaisiin inhimillistä pääomaa vain yhdeltä tasolta. Eräässä tutkimuksessa Nyberg, Moliterno, Hale ja Lepak (2014) tutustuivat 156 artikkeliin strategiasta ja strategisten inhimillisten resurssien johtamisesta, ja tulivat siihen tulokseen, että johtamisen kirjallisuudessa on jo kehittynyt typologia, joka näkee inhimillisen pääoman monitasoisena. Tutkijat Ployhart ja Moliterno (2011) kutsuvat inhimillistä pääomaa yksikötason resurssiksi (unit-level resource), joka muodostuu yksilöiden tietämyksestä, taidoista, kyvyistä ja muista piirteistä. Tutkijat perustavat ajatuksensa resurssiperusteisen teorian alueelle, koska tutkijat näkevät organisaation resurssit kilpailuetuna. Tutkijat korostavat *prosessin* merkitystä strategisen inhimillisen pääoman muodostumisessa. Tutkijat siis käyttävät termiä *prosessi* kuvaamaan näitä yrityksessä olevia kollektiivisen inhimillisen pääoman mahdollistavia tekijöitä. Prosessin jälkeen yksilöiden inhimillinen pääoma ilmenee organisaatiotason inhimillisenä pääomana, joka voi tuoda kilpailuetua. Prosessissa voidaan ajatella olevan organisaation kulttuuri, työn tekeminen ja organisaation sisäiset/ulkoiset prosessit. Prosessiin voidaan sisällyttää melkein kaikki, mikä liittyy inhimillisen pääoman muodostumiseen. Organisaation inhimillinen pääoma ei siis ole vain yksilöiden inhimillinen pääoma yhteenlaskettuna, vaan se vaatii muodostuakseen prosessin. (Kuva 2.).

Kuvassa 2 Ployhart ja Moliterno (2011) kuvaavat inhimillisen pääoman muodostumisen yksilötasolta organisaation resurssiksi. Mallissa kuvataan kuinka yksilötason ominaisuudet muuttuvat yrityksessä olevien prosessien avulla kollektiiviseksi inhimilliseksi pääomaksi. Malli pohjautuu yksilöiden erilaisiin KSAO:hin (näitä käsiteltiin yksilötason inhimillisen pääoman yhteydessä). Mallin keskeisin alue on kehittymisen mahdollistavat prosessit (kuvan tummempi alue). Nämä prosessit ovat kontekstiin sidottuja ja kehittyvät ihmisten kanssakäymisen ja työnteon yhteydessä. Malli ei siis erittele näitä prosesseja, koska ne muodostuvat eri tavalla eri yrityksissä. Lopuksi malli käsittää kollektiivisen inhimillisen pääoman, joka siis mallin mukaan on näiden prosessien eräänlainen funktio.



Kuvio 2 Organisaatiotason inhimillisen pääoman muodostuminen (Ployhart & Moliterno, 2011, 132)

Barneyn (1991) mukaan organisaatiolla on erityistä kilpailuetua silloin, kun sen resurssit ovat uniikkeja eli ne ovat harvinaisia, arvokkaita, vaikeita kopioida ja korvata. Samalla tavalla ajattelevat myös Baron & Armstrong (2007) sekä Wright ym. (1994), jotka kirjoittavat yrityksen kilpailuetu muodostuvan, kun sillä on sellainen henkilöstöpooli, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida tai korvata. Tämä ”pooli” kuvastaa yrityksen yhteenlaskettua osaamispohjaa. Voidaan ajatella, että Ployhart ja Moliterno (2011) vievät Wrightin ym. ajatusta vielä vähän pidemmälle. He näkevät, että pooli ei muodostu vain yhteenlasketuista taidoista, vaan se on jotain mutkikkaampaa. Tämä ”henkilöstö pooli” muodostuu yksilöistä, joilla on ainutlaatuista osaamista, tietoa, taitoa ja muita erityisiä piirteitä. Organisaation eri prosessit vaikuttavat inhimillisen pääoman muodostumiseen ja ilmenemiseen, prosessien kautta yksilöiden osaaminen on enemmän kuin vain yksilöiden yhteenlaskettu summa.

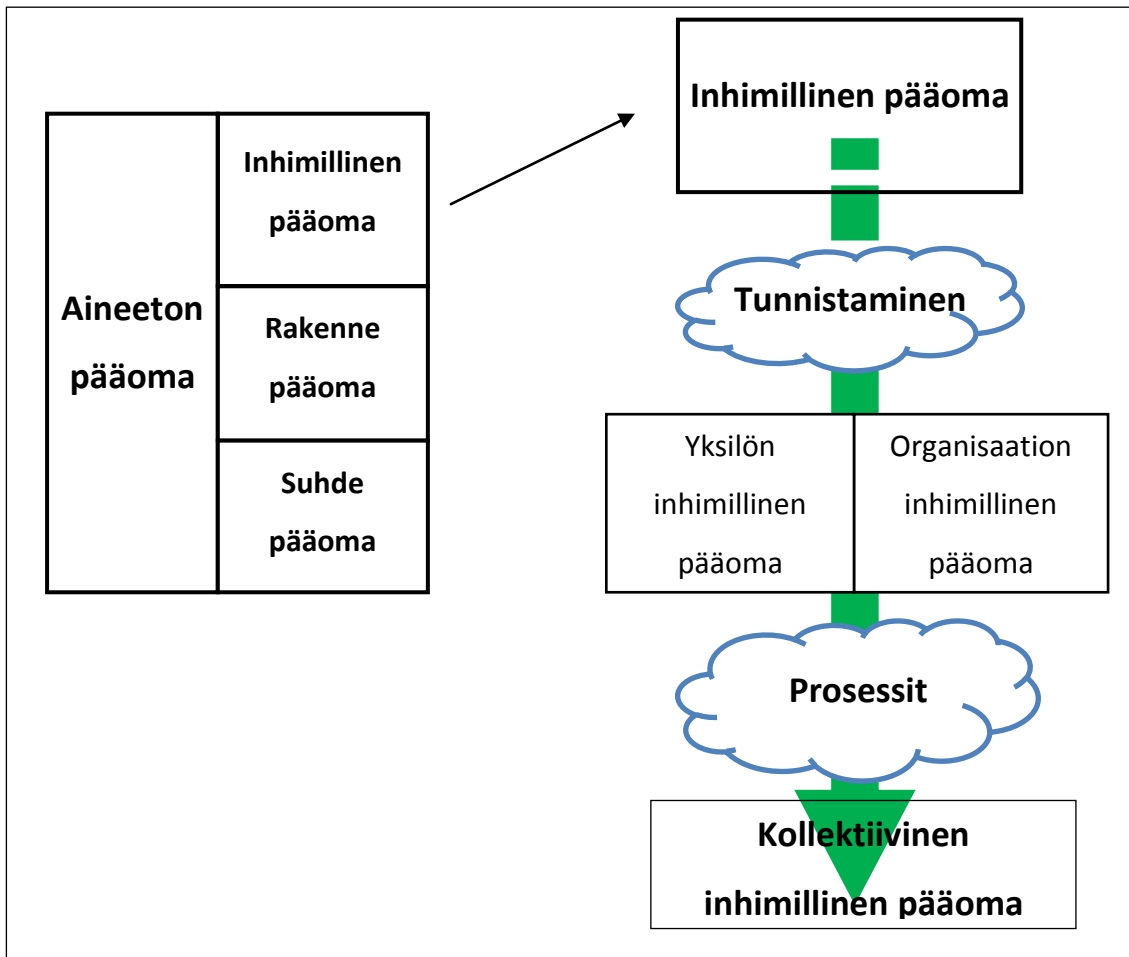
2.2 Yhteenveto – tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tässä tutkimuksessa inhimillistä pääomaa pidetään yhtenä kolmesta elementistä, jotka muodostavat yrityksen aineettoman pääoman, muiden ollessa sosiaalinen pääoma ja rakennepääoma (Kuvio 1) (Edvinsson ja Malone, 1997). Inhimillisen pääoman erottaminen yksilö- ja organisaationäkökulmaan ei ole kiistatonta. Ne ovat sidoksissa toisiinsa eli organisaation kilpailuetua luova organisaation inhimillinen pääoma muodostuu yksilöiden inhimillisestä pääomasta, joka siis ei itsessään luo vielä kilpailuetua, mutta antaa edellytyksen siihen (Nyberg ym., 2014; Vargas ym., 2016). Nyberg ym., (2014) Ployhart & Moliterno (2011, 127) sekä Vargas ym., (2016) kirjoittavat artikkeleissaan, että vaikka inhimillisen pääoman tutkimusta on paljon, yhtenäistä ymmärrystä ei ole siitä, miten inhimillinen pääoma ilmenee organisaatiotasojen välillä, sillä usein tutkijat jakavat inhimillisen pääoman eri tasoihin ja keskittyvät vain tiettyyn tasoon. Kysymys on siis siitä, miten yksilötason inhimillinen pääoma muodostuu organisaation kollektiiviseksi strategiseksi resurssiksi.

Tämä on tämän tutkimuksen keskeisin kiinnostuksen kohde. Tätä varten olen koonnut teoreettisen viitekehyksen, joka ottaa huomioon niin yksilö- kuin organisaatiotason inhimillisen pääoman sekä tuo esille näiden kahden eroja ja samankaltaisuuksia. Keskeinen teoria kohdistuu myös kollektiivisen inhimillisen pääoman muodostumisen mahdollistaviin *prosesseihin*. Mitkä ovat niitä tekijöitä yrityksessä, jotka mahdollistavat inhimillisen pääoman kehittymisen kollektiiviseksi kilpailuetua tuovaksi resurssiksi? Yrityksen näkökulmasta ei riitä, että yritys hankkii mahdollisimman hyvän käytettävissä olevan inhimillisen pääoman, se on alku inhimillisen pääoman tunnistamiselle ja hyödyntämiselle. Ei olekaan ihme, että esimerkiksi Galabovan ja McKien (2013) tutkimuksessa pienten ja keskisuurten yritysten inhimillisestä pääomasta ja hyvinvoinnista tuli esille näkemys siitä, että vaikka yritysjohtajat ovat hyvin kiinnostuneita inhimillisen pääoman kaikista elementeistä, kuten tietämyksestä, taidoista ja kokemuksesta, tärkeimpänä tekijänä pidettiin kuitenkin usein halua ja kykyä oppia sekä innostusta työtä kohtaan. Ployhartin ja Moliternon (2011) malli inhimillisen pääoman muodostumisesta kiinnittääkin huomiota juuri prosessien merkitykseen

inhimillisen pääoman taustalla. Inhimillisen pääoman arvo realisoituu yrityksessä vasta, kun sitä käytetään tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti.

Lähestyn inhimillistä pääomaa resurssipohjaisen johtamisen (Barney, 1991) näkökulmasta, koska inhimillinen pääoma nähdään useissa tutkimuksissa yrityksen keskeisimpänä resurssina. Tämä tutkimus keskittyy nimenomaan inhimilliseen pääomaan ja oletuksena on, että inhimillinen pääoma on yritykset toisistaan erilaistava tekijä. Resurssipohjainen suuntaus tukee näkemystä inhimillisen pääoman merkityksestä kilpailuedun tuojana. Kuvioon 3 on tiivistetty kuvaus tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä.



Kuvio 3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksessa huomio kiinnittyy erityisesti inhimillisen pääoman *tunnistamiseen* ja yrityksen *prosesseihin*, joilla se vaikuttaa inhimillisen pääoman kehittymiseen.

Tutkimuksessa nähdään, että yrityksen pyrkimys on omalla toiminnallaan mahdollistaa kollektiivinen inhimillinen pääoma, joka tuo sille kilpailuetua. Viitekehys pyrkii kuvaamaan tämän ilmiön. Inhimillisen pääoman tutkimus jakautuu perinteisesti yksilö- ja organisaatio näkökulmaan, joten myös tässä tutkimuksessa on päätetty noudattaa perinteistä jaottelua, mutta kuitenkin tuoda esille molemmat osa-alueet, koska voidaan mm. Crookin ym., (2011) artikkelin perusteella todeta, että yksilön inhimillinen pääoma on perusteena organisaatiotason inhimilliselle pääomalle. Yksilötason inhimillisen pääoman tunnistamisessa voidaan hyödyntää mm. Ployhartina ja Moliternon (2014) artikkelia, joka tunnistaa yksilön inhimilliseksi pääomaksi tietämyksen (knowledge), taidot (skills), kyvyt (abilities) ja muut piirteet (other characteristics). Voimme laajentaa ajattelua Bontis & Fitz-enzin (2002) näkemyksellä yksilön inhimillisestä pääomasta, joka koostuu yksilön perimästä, koulutuksesta, kokemuksesta ja asenteesta elämää ja työtä kohtaan. Tutkijoilla on monia näkemyksiä, siitä, mitä yksilön inhimillinen pääoma sisältää. Pyrkimyksenä on teorian kautta tuoda ilmi erilaisia näkemyksiä sen sisällöstä, ja empiirisen tutkimuksen kautta tarkentaa mitä yksilön inhimillinen pääoma pitää sisällään ruokakaupan kontekstissa. Jokaisella yksilöllä on yleistä inhimillistä pääomaa, joka koostuu koulutuksesta ja elämän kokemuksesta. Yrityskeskainen inhimillinen pääoma puolestaan on sidoksissa yritykseen, jossa ihminen työskentelee. Ployhartin ja Moliternon (2011) teoria yrityksen sisällä olevista mahdollistavista prosesseista on keskeinen osa teoria viitekehystä, tämä pro gradu on erityisesti kiinnostunut siitä, mitkä ja miten prosessit ruokakaupassa toimivat kollektiivisen inhimillisen pääoma resurssin mahdollistajana.

3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

3.1 Laadullinen tapaustutkimus

Tutkimuskohteena tässä pro graduussa on kollektiivisen inhimillisen pääoman syntymisen ilmiö ruokakaupan kontekstissa. Tällöin mielekästä on tehdä kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, koska inhimillinen pääoma on työntekijöissä itsessään oleva ilmiö eikä sitä voi niin sanotusti nähdä silmillä vaan se on jotain olemassa olevaa ihmisiin sidottua ja toisaalta kuitenkin kehollisuutta, koska työntekijät ovat suhteessa toisiinsa. Erityisesti uusia ilmiöitä tutkittaessa käytetään laadullista tutkimusta, laadullista tutkimusta hyödynnetään usein myös tilanteissa, joissa haetaan uusia näkökulmia osin jo tunnettuihin ilmiöihin (Kylmä ym. 2003). Tästä johtuen laadullinen tutkimus sopii tähän pro graduun hyvin.

Päätökset valinnoista lähtevät usein tutkimusongelmasta. Tutkimusongelma määrittää koko tutkimuksen rakenteen. On tärkeää tehdä sellaisia päätöksiä metodien ja menetelmien suhteen, että tutkimusongelma saadaan niillä keinoilla analysoidua. (Eriksson & Koistinen, 2014) Tämä ohjenuora suuntaa pitkälti tutkimuksessa käytettäviä menetelmiä. Tutkimuksen teon ja lukemisen kannalta on mielekästä erotella erilaisia tutkimuksellisia valintoja, jotta lukija pystyy seuraamaan tutkimuksen kulkua ja ymmärtämään esitettyjä asioita.

Tapaustutkimus antaa opinnäytetyön tekijälle mahdollisuuden tehdä innostavaa ja mielenkiintoista tutkimusta. Tapaustutkimukset pohjautuvat erilaisiin tieteenfilosofisiin lähtökohtiin, teoreettisiin ja metodologisiin näkökulmiin sekä menetelmällisiin valintoihin tutkimusalasta riippuen (Eriksson & Koistinen, 2014). Tapaustutkimuksen nimikkeellä tehtyjen tutkimusten keskeisimpiä tavoitteita on tutkimuksen tapauksen/tapauksien määrittely, analysointi ja ratkaisu. Tapaustutkimuksen erottavin tekijä muista tutkimusmenetelmistä on nimenomaan tutkimuksessa määriteltyjen tapauksien tarkastelu. Tutkimuksen tekijän kannattaa panostaa tapauksen/tapauksien valintaan ja rajaukseen huolella. (Eriksson & Koistinen, 2014, 4)

Tämä määrittely tapaustutkimuksesta vahvistaa päätöstäni tehdä nimenomaan tapaustutkimusta, sillä tutkimuksen kohteena on juuri ruokakaupassa esiintyvän inhimillisen pääoman ymmärtäminen ja selittäminen, etsin vastauksia sellaisiin kysymyksiin kuin; minkälainen ilmiö on kyseessä ja mistä inhimillinen pääoma rakentuu? Tutkimukseni on intensiivinen tapaustutkimus, jonka tavoitteena voidaan ajatella olevan ilmiön tiheä kuvaus, tulkinta ja ymmärtäminen.

Teoriapohja muodostaa perustan, jonka avulla analyysit ja tulkinnat tehdään. Case - tutkimuksessa tutkija ja tutkimuskohde ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään. Tulkinnat tehdään tuloksista syvällisesti ja pyritään ymmärtämään tutkimuskohteen erityistä kontekstia, josta aineisto saa alkunsa. (Aaltio, 1999) Tutkimukseni pohjautuukin teoriassa esitettyyn viitekehykseen.

Yritys toimii luontevana taloudellisena kokonaisuutena tapaustutkimuksen kohteena. Yrityksen yksilöiden, työyhteisön, liiketoiminnan ja johtamisen malleja on mielekästä tutkia, koska ne muodostuvat usein omaleimaisista piirteistä ja ovat sidoksissa tutkimuksen kohteena olevaan yritykseen. Joskus tästä muodostuu niin kompleksinen ilmiö, että ainoastaan tapaustutkimus antaa tutkimukselle riittävän aineistoperustan. (Clegg, Kemp & Legge, 1985). Läheinen suhteeni tutkittavana olevaan Citymarkettiin antaa myös syvyyttä tutkimukseen ja osittain ohjaa minua käyttämään tapaustutkimusta metodina. Tutkimuksessani tapaus on siis K-Citymarket X:n työntekijöiden inhimillinen pääoma.

Analyysin luonne on induktiivinen, eli tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa tutkittavasta kohteesta odottamattomia seikkoja. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotannan menetelmää käyttäen, ja tutkittavia tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti. Tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan case-tutkimuksessa olosuhteiden mukaisesti, ja tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. (Aaltio, 1999)

3.2 Aineiston keruu

Keräsin empiirisen aineiston puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Haastattelun metodiikka muodostaa tavallisimman aineiston keruun muodon, jota tapaustutkimus käyttää (Aaltio, 1999). Crook ym. (2011, 452) suosittelevat inhimillisen pääoman tutkimisen yhteydessä keräämään aineistoa eri hierarkia tasoilta, joten tässä tutkimuksessa haastateltavat toimivat erilaisissa tehtävissä, kolme haastateltavaa toimivat myyjän tehtävissä, kuusi haastateltavista toimivat osastopäälliköinä ja kauppias vastasi koko kaupan toiminnasta. Haastattelujen tiedot on kerätty taulukkoon 1.

Haastateltava	Ajankohta	Kesto	Rooli
Sara	23.11.2016	2 h 25 min	osastovastaava
Tero	20.11.2016	1 h 9 min	myyjä
Jaakko	19.11.2016	1 h 56 min	myyjä
Mika	18.11.2016	1 h 4 min	osastovastaava
Samppa	17.11.2016	1 h 32 min	osastovastaava
Sari	17.11.2016	47 min	myyjä
Kaija	2.11.2016	1 h 4 min	osastovastaava, konttoristi
Heidi	3.10.2016	1 h 46 min	osastovastaava
Maria	27.9.2016	1 h 38 min	osastovastaava
Sami	22.9.2016	59 min	kauppias

Taulukko 1 Tutkimushaastattelut

Haastattelun runkona toimi teemahaastattelu. Haastattelun teemoina toimivat *minä itse*, *työyhteisö* ja *työn tekeminen*. Haastatteluiden aikana kuitenkin liikuttiin eri teemoissa riippuen siitä mitä haastatteluissa nousi esiin. Ensimmäisen teeman tarkoitus oli kuvata, minkälainen haastateltava on työntekijänä ja mitä vahvuuksia ja heikkouksia häneltä löytyy sekä mitä taitoja ja osaamista hän tarvitsee työssään. Toisen teeman tarkoitus oli kuvata, miten työntekijä näkee oman työyhteisönsä, mitä osaamisia ja taitoja yhteisöllä on ja miten siellä toimitaan. Mitkä asiat vaikuttavat ryhmässä toimimiseen ja onko eri ihmisillä vaikutusta toimintaan, onko ilmapiiri negatiivinen vai positiivinen, miten tämä vaikuttaa? Viimeinen teema käsitteli työn tekemistä: miten järjestelmät vaikuttavat työhön, miten työn ulkopuolinen maailma ja työ vuorovaikuttavat keskenään, mikä on työkavereiden merkitys, mitkä ovat osaamisen käyttämiseen vaikuttavat tekijät, miksi teen jotain niin kuin teen? Haastattelut toteutettiin haastateltaville sopivissa paikoissa, osa tehtiin kotona ja osa työpaikalla.

Ensin kuvasin haastateltaville tutkimuksen ja haastattelun tarkoituksen, sekä selvensin haastattelujen käyttötarkoituksen ja nauhoituksen tarpeen. Ensimmäisen haastattelun toteutin 22.09.2016 ja viimeisen 23.11.2016. Haastattelun runkoa muokkasin haastatteluiden edessä sopivammaksi. Haastattelurunko löytyy tutkimuksen liitteestä 1. Pääteemat eivät kuitenkaan muuttuneet haastatteluiden edessä. Alussa ns. apukysymykset olivat hieman liian yksityiskohtaisia, joten vastaukset jäivät aluksi vähän lyhyiksi. Haastattelut kestivät tunnista kahteen ja puoleen tuntiin. Materiaalia kertyi yhteensä 14 tuntia ja 3 minuuttia. Haastatteluissa oli kuitenkin välillä tilanteita, joiden takia haastattelu saattoi hetkeksi keskeytyä, kuten työaikana suoritetuissa haastatteluissa puhelin saattoi soida tai jokin muu työhön liittyvä asia keskeytti väliaikaisesti haastattelun.

Esittelen seuraavaksi haastattelemani henkilöt. Yhteisenä piirteenä haastattelemistani henkilöistä voi todeta, että kaikki sanoivat viihtyvänsä hyvin työssään ja arvostavansa kauppaa työpaikkana. Eräs haastateltavista mm. totesi, että ”vaikka jotkut sanoo et tää on päivästä toiseen samaa, nii tääl pääsee päivästä toiseen keksii jotai uusii ideoita, tarvii vaa vähä miettii”.

Sami (42-vuotias) on kauppias toisessa sukupolvessa. Hänen veljensä on myös K-Citymarket kauppiana. Sami on toiminut K-Citymarket X:n kauppiana jo seitsemän vuotta. Ennen tätä kauppaa Sami toimi kauppiana Helsingin alueella K-Supermarket kauppiana. Samin kokemus kaupan alalta on alkanut kerääntyä jo nuorena poikana isää seuratessa.

Heidi (43-vuotias) on toiminut kaupassa töissä erilaisissa tehtävissä mm. maito-osastolla ja hedelmä- ja vihannesosastolla. Heidi toimii tällä hetkellä teollisen osaston vastaavana. Tässä toimenkuvassa hän on toiminut nyt n. neljä vuotta. Kokemusta kaupasta Heidilla on 10 vuotta.

Maria on 31-vuotias maito-osaston vastaava. Marialla ei ole aikaisempaa kokemusta vastaavan tehtävistä. Maria on toiminut alun perin myyjänä K-Citymarket X:ssä. Yhteensä työvuosia kaupassa on kertynyt seitsemän.

Kaija (61-vuotias) on kaupan vanhin työntekijä. Kaija toimii konttoristina sekä vastaa einesosaston toiminnasta. Kaija on tullut kauppaan töihin ensimmäistä kertaa jo vuonna 1984. Kaija on siis nähnyt monenlaista uransa aikana, mm. EAN-koodit tulivat kauppoihin Suomessa Kaijan uran alussa. K-Citymarketin palveluksessa Kaija on toiminut 16 vuotta, alusta saakka konttoristina. Einesosastoa Kaija on hoitanut nyt kolme vuotta.

Samppa (40-vuotias) on tällä hetkellä lihatiimin esimiehenä ja vastaa kalaosastosta. Sampalla on kokemusta kaupan monelta osa-alueelta, kuten kassalta, maito-osastolta ja kalaosastolta. Samppa on toiminut myös kaupan tavarantoimittajan palveluksessa, jolloin hänellä on henkilökohtaista kokemusta myös kaupan sidosryhmistä. K-Citymarket X:ssä Samppa on ollut Citymarket X:ssä töissä n. seitsemän vuotta ja ennen tätä hän oli töissä Samin isällä n. 7 vuotta, eli yhteensä 15 vuotta kokemusta k-kaupasta.

Sari (32-vuotias) on kaupan uusin työntekijä. Hänellä on seitsemän kuukautta kokemusta kaupan töistä. Hän toimii myyjänä palvelutiskillä, einesosastolla, maito-osastolla, lihaosastolla ja kalaosastolla. Sarilla on yrittäjä taustaa, sillä hän on toiminut aiemmin franchising yrittäjänä Punnitse ja säästä ketjussa.

Mika (25-vuotias) toimii panimo-osaston vastaavana kolmatta vuotta. Ennen tätä Mika on toiminut koulun ohessa töissä myyjänä samaisessa K-Citymarketissa. Mika on kauppiaan poika.

Jaakko (25-vuotias) toimii myyjänä pääasiallisesti palvelutiskillä, kalaosastolla ja lihaosastolla, Citymarket X:ssä Jaakko on toiminut reilun vuoden ajan. Hän on intohimoinen kalastaja ja on valmistunut kalatalousoppilaitokselta. Jaakolla on kokemusta kaupan alalta hypermarketista kolmen vuoden ajalta.

Tero (27-vuotias) toimii elintarvikkeen myyjänä. Suurimman osan työajasta hän työskentelee hedelmä- ja vihannesosastolla, mutta paljon myös muilla osastoilla, varsinkin iltavuorossa. Terolla on kaupan alalta kokemusta yhteensä 8 vuotta ja hän on työskennellyt myyjänä myös K-Supermarketissa.

Sara (43-vuotias) toimii tällä hetkellä HeVi osaston vastaavana. Saralla on kaupan alalta kokemusta jo 21 vuoden ajalta. Sara on ollut kaikissa k-ketjun ruokakaupoissa töissä (K-Citymarket, K-Supermarket ja K-Market) sekä S-ryhmällä. Sara on toiminut myös k-kauppiaana ja yrittäjänä.

3.3 Aineiston analysointi

Tein aineiston analyysin hyödyntäen teoriasidonnaista sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.) Aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen, ollaan kiinnostuneita mitä aineistossa on ja mitä kerrotaan. Taulukossa 2 on esimerkki aineiston analysoinnista. Teoria- ja aineistolähtöisen analyysin välimaastossa voidaan ajatella olevan teoriasidonnaisen analyysi, jossa aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa. Tällöin aineistosta tehdyille löydöksille etsitään tulkintojen tueksi teoriasta selityksiä tai vahvistusta. Tämä tulee ilmi aineiston analyysissä, jossa käytin teoriaa apuna muodostaessani tulkintoja aineistosta.

lainaus	laaja teema	yksityiskohtaisempi aihe
<i>"kaikki allergiat ja muut täytyy osata"</i>	yksilön inhimillinen pääoma	osaaminen
<i>Erittäin suuri [kokemuksen merkitys], melkeinpä mä sanoisin et yks isoimpia tässä, kokeilemalla ja tekemällä henkilökohtaisesti opin"</i>	yksilön inhimillinen pääoma	kokemus
<i>"Et se vaikuttaa positiivisella tavalla työyhteisöön, se niinku tuntuu että kuulutaan samaa jengiin"</i>	organisaation inhimillinen pääoma	työyhteisö
<i>"se mahdollistaa monimuotoisempaa kanssakäymistä että kun ollaan erilaisia, jaetaan todella paljon varmasti eri ajatusmaailmoja"</i>	organisaation inhimillinen pääoma	erilaisuus

<i>"on ja sillä ajalla on suurin merkitys jokaiselle työnantajalle se tuskallisin tilanne on se et työntekijä vaihtuu sen vuoden tai kahen vuoden välein"</i>	kaupan toimintatapa	aika
<i>"se on niinku sitä luottamusta sua kohtaan. Et sun annetaan tehdä niitä asioita."</i>	kaupan toimintatapa	luottamus

Taulukko 2 Esimerkki aineiston analysoinnista

Aineiston analysointi alkoi jo haastatteluvaiheessa. Olikin mielenkiintoista huomata, miten aineisto alkoi keskustella teorian kanssa ja kuin itsestään alkoi syntyä teemoja ja yhteneväisyyksiä haastateltavien välille. Haastateltavat toivat esille asioita, jotka olivat yhteydessä toistensa kanssa. Näistä esiin tulleista asioista oli helppo muodostaa teemoja, joissa asiat keskustelevalle keskenään samasta asiasta. Muodostin näistä aineistosta esiin tulleista teemoista oman mallin, joka keskittyy kaupan arjessa oleviin prosesseihin, jotka haastattelujen perusteella edesauttavat inhimillisen pääoman käyttöä ja muodostumista.

Aluksi vähän pelotti, että muodostuuko aineistosta tarpeeksi kattava tähän tutkimukseen, mutta huojentavaa oli haastattelujen kuluessa huomata, että valittu teoriapohja soveltuu hyvin saatuun aineistoon. Haastateltavat toivat paljon esiin näkökulmia, jotka olivat keskenään samanlaisia, mutta myös erilaisia mielipiteitä löytyi. Päätin jatkaa haastatteluiden tekemistä kunnes haastateltavilta ei enää noussut toisistaan merkittävästi poikkeavia ajatuksia, tämän kaltainen haastatteluiden saturaatiopisteen saavuttaminen on tutkimuksen teon kannalta tärkeää (Alasuutari, 2011, 83).

Tein haastatteluita ja litterointeja osittain päällekkäin ja pyrin litteroimaan haastattelut nopeasti haastattelun jälkeen, jotta haastattelutilanne oli tuoreena muistissa. Litteroinnissa keskeinen kiinnostuksen kohde oli se mitä haastateltava puhuu, ei niinkään miten haastateltava puhuu. Tämä antaa tietyt kriteerit litteroinnin laajuudelle, jolloin esimerkiksi puheen taukoja tai haastateltavan elekieltä ei litteroitu. Litteroinnista jätettiin pois myös tutkimuksen kannalta olemattomat kohdat, kuten haastattelun keskeytymisestä johtuneet puhelinsoitot ja aiheeseen kuulumattomat keskustelut.

Kuunnellessani ja litteroidessani haastatteluja jaottelin aineistoa analysointia varten sisällönanalyysille tyypilliseen tapaan teemoihin, jotka muodostin käyttäen ohjenuorana

luomaani teoriapohjaa. Laajoina teemoina käytin yksilön inhimilliseen pääomaan liittyviä asioita, yrityksen inhimilliseen pääomaan liittyviä asioita ja kaupan toimintatapoihin/johtamiseen liittyviä asioita. Jaottelin aineistossa esiin tulleita asioita sen mukaan, miten ne mielestäni keskustelivat yllä mainituista teemoista. Tutkijan rooli korostuu tässä vaiheessa, koska tulkinnat ovat aina tutkijasta lähtöisin olevia, jolloin joku muu olisi voinut tehdä erilaisia tulkintoja. Tämä on tyypillinen piirre laadullisessa tutkimuksessa (Alasuutari, 2011). Tarkoituksena oli löytää yhteneväisyyksiä ja eroja haastateltavien esiin tuomissa asioissa. Analysoinnin edetessä myös laajojen teemojen sisälle alkoi muodostua yksityiskohtaisempia aiheita, joita haastateltavat toivat esille, yksilön kohdalla näitä olivat esimerkiksi osaaminen ja kokemus.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys

Tutkija ja tutkimuskohde ovat tapaustutkimuksessa erityisessä vuorovaikutuksessa keskenään ja tutkimus etenee prosessina, vaiheesta toiseen. Kulmakiviksi muodostuvat esimerkiksi tapaustutkimuksen kohteiden valinta, sisäänpääsyn varmistaminen niihin, teoreettisen kehyksen jäsentäminen tutkimuksen perustaksi, aineiston kerääminen, sen hallinta ja analysoiminen sekä aineiston keruun lopettaminen (Hartley, 1997, 217-222). Nämä ovat paitsi käytännöllisiä kysymyksiä, myös tutkimuksen validiteettiin ja reliabiliteettiin vaikuttavia tekijöitä. Niillä on merkitystä arvioitaessa, onko tutkittu sitä ilmiötä, joka kohteeksi on määritelty, sekä onko tutkimusaineistosta muodostettu johtopäätelmiä luotettavalla tavalla.

Tutkimuksen luotettavuuden (validiteetin) arviointi perustuu siihen, onko tutkimuksessa todella tutkittu sitä mitä piti ja yleistettävyyttä (reliabiliteetti) mitataan sillä kuinka toistettavissa tutkimus on. Koska kyseessä on laadullinen tapaustutkimus, niin reliabiliteetin arviointi on yleensä haastavaa, koska tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää jotain laajempaa ilmiötä paremmin. Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään inhimillisen pääoman muodostumista kaupassa ja sen käytettävyyttä, jolloin tutkimuksen toteutus esimerkiksi eri toimialalla voi antaa erilaisen lopputuloksen.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on tärkeää. Luotettavuutta kuvastaa tutkimuksessa se, että tutkimuksen kulku ja rakenne on kuvattu lukijalle selvästi ja, että lukija pystyy ymmärtämään, miten tutkimus on toteutettu ja seuraamaan tutkimuksen kulkua lukemisen edetessä. (Gummesson, 2000) Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että haastattelut toteutettiin kahdenkymmenen kahden hengen yrityksessä, joista yhdeksää työntekijää haastateltiin. Näin ollen otannan kattavuus on suuri. Vaikka yritys on työntekijämäärältään pieni, se kuvastaa K-Citymarket kaupan keskimääräistä työntekijöiden lukumäärää hyvin. Haastattelujen nauhoitus ja litterointi kirjalliseen muotoon lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Luotettavuutta toisaalta osaltaan saattaa alentaa se, että työskentelen itse kyseisessä organisaatiossa, tutkimuksen toteutin kuitenkin täysin tutkijan roolissa. Tutkimus ei kuitenkaan ollut toimeksianto, enkä saanut korvausta tehdystä tutkimuksesta. Omalta osaltaan roolini kaupassa antoi minulle ymmärrystä yrityksestä ja auttoi kohdentamaan haastattelujen sisältöä siihen suuntaan, jota tutkimukseni käsittelee. Näin pystyin mielestäni paremmin laatimaan tutkittavan kokonaisuuden, johon hain vastausta haastattelujen avulla.

3.5 Kohdeyritys K-Citymarket ruokakauppa

Keskon päivittäistavarakauppa ja ruokakauppa toimivat yhteistyössä ketjuliiketoimintamallilla. Liiketoimintamallissa Keskon keskeisiä tehtäviä ovat tuotteiden keskitetty hankinta, valikoimanhallinta, logistiikka sekä ketjukonseptien ja kauppapaikkaverkoston kehittäminen. Kesko sopii myös pitkäaikaiset yhteistyömallit erilaisten kumppaniyritysten kanssa. Liiketoimintamalli antaa kauppiaas yrittäjille hyvät lähtökohdat oman yrityksen johtamiseen. Ketjuliiketoiminta mahdollistaa korkean kilpailukyvyn. Kauppiaan tehtävänä on rakentaa kauppaansa mahdollisimman hyvin asiakastarpeet huomioiden. K-kauppiaat pitävät huolta oman kauppansa työntekijöiden osaamisesta, koulutuksesta, laadusta, valikoimasta, asiakaspalvelusta ja liiketoiminnan tuloksellisuudesta. Suomessa on tällä hetkellä 900 K-ruokakauppiasta ja tämä joukko työllistää tällä hetkellä yli 20 000 ihmistä. (Kesko, 2017) Jokaisessa k-kaupassa toimii k-kauppiaas, erilaisia k-ruokakauppoja ovat Neste-K. K-market, K-supermarket ja K-citymarket.

K-citymarket on moderni hypermarket, joka tarjoaa asiakkailleen monipuoliset ja laajat valikoimat elintarvikkeita sekä käyttötavaraa. K-ruokakauppiaan vastuulla ovat siis elintarvikkeet ja Kesko Oy vastaa käyttötavara puolesta, myös kassatoiminnot ovat Kesko Oy:n vastuulla, mutta niistä aiheutuvat kustannukset jaetaan liikevaihdon perusteella.

Varsinainen yritys, jossa toteutin tutkimuksen, on S & S Sivonen Oy. Yritys S & S Sivonen vastaa K-Citymarket x:n elintarvikepuolesta ja henkilöstöstä. Yrityksen toimitusjohtajana toimii k-kauppias Sami Sivonen. Kaupassa työskenteli haastatteluhetkellä 22 työntekijää, osa vakituisia ja osa määräaikaisia. Vuoden 2016 liikevaihto oli 19,9 miljoonaa euroa. Liikevaihdon kasvua kertyi vuonna 2016 6,9 prosenttia. Oma roolini kaupassa on kahden osaston osastovastaava.

4 INHIMILLINEN PÄÄOMA RUOKAKAUPASSA

Tässä luvussa kuvaan ja analysoin keskeisiä löydöksiä aineistosta. Olen jaotellut aineiston käsittelyn käyttäen hyödyksi teoriassa vakiintunutta tapaa jakaa inhimillinen pääoma yksilö- ja organisaationäkökulmaan. Tunnistin yksilön inhimillisen pääoman yhteydessä haastateltavien näkemyksistä osakokonaisuuksia, jotka olen nimennyt teoriaan perustuen seuraavasti; osaaminen, kokemus, tieto ja tietotekninen osaaminen. Esittelen nämä osakokonaisuudet alaluvussa 4.1 näiden osakokonaisuuksien esittelyn avulla. Tämän luvun toisessa kappaleessa kuvaan esiin tulleita asioita, jotka ovat miellellävissä työyhteisöä koskevaksi. Myös tämän alakappaleen olen jaotellut osaluokkiin kommunikointi, yhteistyö, työilmapiiri ja yksilöiden erilaisuus yhteisön voimavarana. Alaluku 4.3 käsittelee haastateltavien kokemusta inhimillisen pääoman muodostumisesta ja työyhteisössä olevia piirteitä/toimintatapoja, jotka mahdollistavat inhimillisen pääoman kehittymisen. Nämä teemat kuvastavat niitä kaupan prosesseja, jotka ovat tärkeitä inhimillisen pääoman muodostumiselle. Vaikka monista asioista oltiin pääsääntöisesti samaa mieltä, niin erojakin tietyissä asioissa löytyi.

4.1 Yksilön inhimillinen pääoma ruokakaupassa

4.1.1 Osaaminen

Oma osaaminen nähtiin työn tekemisen lähtökohtana. Työntekijän ei kuitenkaan tarvitse valmiiksi osata kaikkea. Saran haastattelussa nousi esille näkemys, että kauppaan ei oikeastaan ole sellaista koulutusta, jolla voisi hankkia tarvittavan osaamisen, vaan osaaminen karttuu muuta kautta. Pääsääntöisesti haastateltavat näkivät, että osaaminen on karttunut kokemuksen kautta. Esimerkiksi Kaija kuvasi, että 20 vuotta sitten hinnoittelu tapahtui vielä hinnoittelulaitteella jokaiselle tuotteelle erikseen. Heidn haastattelussa nousi esille, että osaaminen ja tietämys karttuvat kaupassa nimenomaan tekemällä, koska henkilökohtaista koulutusta järjestetään suhteellisen vähän. Sami puolestaan vertasi kaupan työntekijöiden osaamisvaatimuksia sairaanhoitajan työhön.

”ammattitaitoa pitää olla melkein enemmän kuin sairaanhoitajalla” (Sami)

”sillon kun mä menin kauppaan (-84) niin hinnottelukoneella lätkästiin sitte hinta jokaiselle tuotteelle, ja sit ne piti vaan muistaa kassalla ... mut tosin valikoimakin oli jotain muuta kuin nyten. Mekin ihmeteltiin kaupassa sillon, et mitä nää viivat on tässä maitopurkin kyljessä.”(Kaija)

”kun aattelee niin meitä ei oo koulutettu oikeestaan mihinkään... et iällä ja kokemuskella on suuri vaikutus”(Heidi)

Haastateltavat kokivat, että yksilöiden osaamista käytetään laajasti hyödyksi. Vaikka oma osaaminen nostettiin erittäin tärkeäksi osaksi työn tekemistä, niin nähtiin kuitenkin, että aina kaikkea ei tarvitse juuri itse osata. Kaupassa käytetään erilaista osaamista hyödyksi jakamalla tietoa avoimesti ja auttamalla työkaveria, jos näyttää siltä, että tämä ei osaa jotain asiaa. Erityisesti kauppias näki osaamisen kohdalla merkittävänä seikkana sen, että osastovastaavat ovat hyvin vahvoja omalla osaamisalueellaan.

”meitä on niin erilaisia ja jokainen on vahva omalla alallaan ja täydentää toista” (Sami)

”luovaa puolta on käytetty hyödyksi et oon saanu esittää mielipiteet ja ideat ihan sillai avoimesti eikä yleensä oo ainakaan suorilta tyrmätty” (Tero)

Kauppias korosti myös, että jokaisen yksilön osaaminen täydentää koko työyhteisön osaamista, haastateltavien näkökulmasta muiden osaaminen nähtiin tärkeänä osana työtä. Mikäli itse ei osaa tehdä jotain, niin voi aina kysyä neuvoa työkaverilta ja ongelmat ratkaistaan yhdessä.

”kaikki osaa niin paljon” (Tero)

Haastatteluissa oli vahvasti esillä myös se, että kaupassa pystytään käyttämään hyödyksi hyvin monenlaista osaamista. Kaupan ulkopuolelta hankittua osaamista monet käyttivät päivittäin työssään ja haastateltavat kokivat, että esimerkiksi Sara hedelmä- ja

vihannesosaston vastaavana käyttää hyödyksi osaamista, mikä on karttunut viljellessä kotona kasviksia ja marjoja tai kuten Samppa intohimoisena ruuanlaittajana käyttää tätä osaamista hyödyksi palvelutiskillä.

”mä haen ulkopuolelta koko ajan ideoita ja sit, kun teen ruokaa niin mietin monesti voisko tästä olla jotain ideaa, et voisko kertoa jollekin asiakkaalle”
(Samppa)

”pitää muistaa että me ei kukaan pärjätä ilman ruokaa, meistä jokaisen on syötävä joka ikinen päivä. joka kerta kun kosketat ruokaa, maistetaan eri makuja, me tuodaan esille omia mielipiteitä, kauppaan antavia elementtejä asiakaspalvelutilanteessa” (Sami)

Moniosaaminen nähtiin menestyvän kaupan työntekijöiden tärkeänä voimavarana. Moniosaamisen ja sitoutumisen työhön ajateltiin kulkevan käsi kädessä, mikä tuli mm. Kaijan ja Sampan haastatteluissa esiin.

”kauppa ei oo enää semmonen et sä voit pärjätä vaan yhdellä asialla, et pitää osata montaa asiaa” (Samppa)

”kaupan alalla ei päde mikään [osaamisen lähde] erottelu, koska tää on niin erilainen ala, kaupan alalla täytyy olla moniosaaja” (Sara)

4.1.2 Kokemus

Yhteinen näkemys haastateltavilla oli kokemuksen merkityksestä. Kaupassa haastateltavat näkevät, että kokemuseräisellä inhimillisellä pääomalla on suurempi painoarvo. Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että työ opettaa tekijäänsä. Kokemus nähtiin tärkeänä osana oppimista, ja jokainen haastateltava koki oppivansa työn parhaiten kokemuksen kautta.

”Erittäin suuri [kokemuksen merkitys], melkeinpä mä sanoisin et yks isoimpia tässä, kokeilemalla ja tekemällä henkilökohtaisesti opin et mut on laitettu tekeen, et sitä kautta oon oppinu kaiken.” (Mika)

”kyl mun mielestä sen kokemuksen kautta et sä vaan teet mut sit sä ehkä epäonnistut vähän useemmin” (Sara)

Sami korosti virheistä oppimisen tärkeyttä ja esitti, että kokemuksen kautta hankittu osaaminen ei voi syventyä, mikäli ei koskaan tee virheitä, kuten seuraavassa tulee ilmi:

”tiedetään että sä osaat tai ainakin opit niistä virheistä ehkä sitten” (Heidi)

”saa mokata mut se pitää myöntää et semmonen luottamus ja rehellisyys molempiin suuntiin” (Sara)

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että myös toisen hankkima kokemus on hyödynnettävissä. Työn ohessa tapahtuvien positiivisten ja negatiivisten kokemusten kautta pyritään oppimaan koko ajan lisää kaupan toiminnasta. Monelle oli tärkeää, että saa itse positiivisia kokemuksia ja yleisesti ajateltiin, että enemmän saa motivaatiota omasta onnistumisesta omaan työntekoon, mutta muiden onnistumisia ei millään tavalla pidetty vähempiarvoisina. Varsinkin epäonnistumisien kohdalla ajateltiin, että yhden ihmisen epäonnistuminen opettaa kaikkia muita.

”mä oon sen verran narsisti et haluaisin ite olla kaiken hyvän alku ja juuri mut tottakai oon onnellinen kaikkien muidenkin onnistumisista” (Samppa)

4.1.3 Henkilökohtaiset piirteet

Yhteisenä piirteenä voidaan nähdä innostuneisuus työtä kohtaan. Monet ovat olleet pitkään työelämässä ja kaupan alalla, mutta innostuneisuus ei ole hävinnyt, kuten seuraavassa tulee ilmi:

”jos tulee joku hyvä idea ja sit kun meillä on täällä aika monta sillee innostunutta niin se ruokkii sitä, tää vaikuttaa inspiroivasti, et jos olisit ainoon kuka innostuu niin niin olishan se vähän tylsää” (Samppa)

Toinen usein esiin noussut seikka oli huumori. Monet ajattelivat, että huumori ja hauskuus näkyvät työntekijöistä asiakkaalle. Töihin on kaikkien mielestä mukava tulla.

”kyllähän me täällä nauretaan tosi paljon ja keskustellaan asioista et kylhän se antaa hyvän mielen ja tunnen et kuulun tähän yhteisöön ja et oon tärkeä ... Mieli pysyy virkeenä varsinkin tällai kun ikää tulee enemmän niin sillä on viä suurempi merkitys” (Kaija)

”tykkään aina kokeilla kaikkee uutta ja antaa itelle motivaatioo” (Samppa)

Kauppias korosti, että osaaminen ja tieto eivät riitä tekemään työntekijästä ammattilaista, vaan myös ihmisen henkilökohtaiset piirteet määrittävät minkälainen työntekijä on, hän perusteli näkemystään seuraavasti:

”Ei, eikä oo olemassa tänä päivänä sellasta ihmistä joka ois meidän ja tämän kaupan täysin ammatilainen ja tekijä, pitää löytää ihminen joka on innostunut ja kiinnostunut asioista jolle voidaan antaa meidän työkaluja, joilla se pystyy perehtymään niillä tähän meidän työyhteisön ja tähän työhön, jotta se pystyy viemään tätä eteenpäin ja tekeen tulosta.” (Sami)

4.1.4 Tieto

Tärkeänä tiedon kanavana pidettiin viikkopalavereita ja tiimipalavereita. Viikkopalaverissa käydään oman kaupan osalta läpi edellisen viikon osastokohtaiset myynnit, tuotot, kehitykset, työtehot, hävikit, asiakaspalautteet ja muut esille nousevat asiat. Näiden tietojen avulla osastovastaavat kokivat voivansa johtaa osastoaan paremmin ja tuottavammin. Numeraalisen tiedon jakamisen nähtiin myös lisäävän omaa ymmärrystä kaupan toiminnoista, myös myyjien kohdalla.

”meillä on ne palaverit, et se kyl lähtee tosta (kauppiaan) huoneesta, et kuinka tarkkana ollaan. Mun mielestä se et kun noita numeroita kaikki jollain tasolla seuraa, myös ne ketkä tuuraa niin nekin on siihen sitoutuneita.” (Sara)

Palaverissa käydään läpi myös oman alueen muiden K-Citymarket kauppojen edellisen viikon myynti, kehitys, asiakaslukumäärä ja hävikki. Tämän tiedon avulla nähdään, miten oma kauppa on pärjännyt verrattuna muihin saman ketjun kauppoihin.

”Yks syy miks me ollaan mun mielestä niin paljon kartalla ja parempia niin tää on ensimmäinen paikka, jossa ite tehdään nää [osastokohtaiset] budjetit, sää sitoudut siihen lukujen tulkintaan ja päivittäiseen tekemiseen” (Sara)

Tiedon jakaminen nähtiin hyvin avoimena asiana ja korostettiin sen merkitystä, että kun kaikilla on mahdollisuus tietää kaupan asioista ja osaston asioista, niin pyrkiminen yhteisiin päämääriin on helpompaa. Kukaan haastateltavista ei tunnistanut työyhteisöstään tiedon panttaajia, vaikka välillä nähtiin, että tiedon kulku voisi olla tehokkaampaa.

”koska siis monessa paikassa ei, siis oikeesti mäkään en oo päässy kattoon mitään lukuja, et sä et saa niinkun kättä pidempää et sä et ymmärrä et mitä sä teet ja minkä takia ja mitä se tarkoittaa, jos sä 7 kappaleen myyntierästä heität 5 hävikkiin niin mitä se merkkää.” (Sara)

Ulkopuolinen maailma nähtiin tiedon tuottamisen kannalta tärkeänä välineenä. Tietoa kaupan ulkopuolelta nähtiin helposti kaupassa hyödynnettävissä olevana resurssina, kuten seuraavassa tulee ilmi:

”sanosin et periaatteessa sieltä saa todella paljon irti, ulkomaanreissulta käydään hakee ideoita ja tavaran esille panoo ja toteutusmalleja varsinkin muista kaupoista saa, plus sitte yleisesti ottaen sosiaalisen median kautta ja kavereiden kautta, pinnalla olevista jutuista tää on työ jossa sen pystyy tuomaan melkein kaiken, hyvin paljon voi tuua mukanaan.” (Mika)

”no sehän on täysin niinkun 100 % mitä se kaupan työntekijä tuo työpaikan ulkopuolella sitten tietoa kauppaan” (Sami)

Kauppaa ohjataan asiakkaan suuntaan paljolti ulkopuolelta tulevien tietojen avulla. Tämä on merkittävä tekijä inhimillisen pääoman kannalta, koska juuri inhimillisen

pääoman avulla työntekijä ohjaa toimintaa. Tuotevalikoimat ovat erityisesti sellainen osa-alue, jota kehitetään ulkopuolelta tulevan informaation avulla. Useimmat ovat sitä mieltä, että työssä käytettävä tieto on usein nimenomaan kaupan ulkopuolelta.

”törmätään mediassa joka puolella uusiin tuotteisiin, luetaan lehdestä uusista trendeistä. Paikka mistä trendi löytyy on kauppa ... kaikki nää on niitä sit jolla ohjataan kauppaa asiakkaan suuntaan.” (Sami)

Asiakkaan rooli tiedon tuottajana on myös tärkeä, asiakkaiden kanssa kommunikointi tuottaa lisää tietoa, joka on kaupan työntekijöiden hyödynnettävissä.

”tuolla on asiakkaitakin jotka tulee kysyyn jotain tuotetta mistä mä en oo periaatteessa kuullukaan niin sitä kautta tulee [tietoa] kanssa” (Kaija)

Yleisesti tiedon tuottamisen kanavia nähtiin olevan erittäin paljon, kuten asiakkaat, työkaverit, uutiset, matkat ja internet. Pohdintaa herätti paljon se, miten sitä hyödynnettävissä olevaa tietoa käytetään hyväksi. Monet toivat esille näkemyksen siitä, että kaupassa myyjien pitää tietää vähintään se mitä asiakkaat tietävät ja mielellään enemmän.

4.1.5 Tietotekninen/järjestelmien osaaminen

Osaaminen on muuttunut ajassa todella paljon. Kauppias kertoi, että kaupassa nykyään jo 60 prosenttia työstä on jonkinlaista tietoteknistä tekemistä. Tämä korostaa järjestelmien osaamisen merkitystä.

”Musta tuntuu, mututuntuma niin se ei oo enää tätä päivää, tietotekniikka on tullut tilalle ... kaikki on vedetty niin tiukalle, me tarvitaan joka ikinen rivi, kannattavuuden kannalta yritykselle tosi tärkeitä, ne koneet pitää hallita” (Sami)

Monelle tämä näyttäytyi haasteena. Haastateltavien näkemykset järjestelmien hallitsemisesta siis poikkesivat toisistaan. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että järjestelmien käyttö ja hallinta olisi erittäin tärkeää oman työn tekemisen kannalta. He

uskoivat myös, että mikäli he osaisivat paremmin käyttää järjestelmiä, niin he voisivat toimia tehokkaammin. Usein esille nousi myös pohdintaa siitä, että mikäli tietäisi paremmin minkälaista hyödynnettävissä olevaa informaatiota järjestelmät tarjoavat, niin osaisi etsiä itselle merkityksellistä informaatiota oikeasta paikasta.

"Mä tuun just ja just toimeen niitten kaa (järjestelmät). Mä osaan tilata ja tulouttaa, mut kyl mä osaan kysyy jos mä en osaa jotain tehä ... sit kun tulee jotain uusii asioita niin mulle, se on ehkä kaikista vaikein toi atk juttu...Raportit, tulokortit on tosi tärkeitä et pitäis seurata ja pitäis osata vähä neuvoa" (Samppa)

Toisaalta järjestelmien käytettävyyden kuvaileminen erosi haastateltavien välillä. Haastateltavat, joilla oli kokemusta myös vanhemmista järjestelmistä ja työtavoista pitivät nykyisiä järjestelmiä erittäin käyttökelpoisina eivätkä tuoneet esille puutteita, kuten Kaijan lainauksesta tulee ilmi:

"järjestelmien merkitys on ihan huikee tähän työntekemiseen et voi sanoo et nää on ihan ykkösasioita, et justiin ketjunetti ja SAP." (Kaija)

Haastateltavat, jotka olivat käyttäneet vain nykyisiä järjestelmiä, pitivät niitä hyödyllisinä, mutta löysivät niistä myös vikoja ja käytettävyyden kannalta heikkouksia. Tätä saattaa myös selittää se, että vanhemmat työntekijät ovat käyttäneet järjestelmiä kauemmin, jolloin kokemuksen kautta saatu järjestelmien tuntemus on paremmalla tasolla.

"no en osaa sanoo onko helpottava vai vaikeuttava tekijä ... symppis vois olla käytännöllisempi, et se on ehkä aika ajoin aika hankala, mut tosi hyödyllisiä laitteita, vähentää turhaa työtä, mutta no ketjunetti on mun mielestä henk koht aika sekava, tiettyjä juttuja on tosi vaikee löytää sitä kautta" (Mika)

Kauppiaan mainitsema maailman nopea muuttuminen ja työkalujen nopea päivittäminen aiheuttavat haasteita nimenomaan työntekijän oppimiselle. Uusien asioiden omaksuminen vie aikaa, ja mikäli uusia työkaluja ja järjestelmiä nousee liian nopeasti, työntekijät eivät ehdi omaksumaan tarvittavia tietoja. Toisaalta tiedon puute,

siitä mitä kaikkea hyödynnettävissä olevaa informaatiota löytyy vaikuttaa siihen, että työntekijät eivät välttämättä osaa priorisoida työkalujen käytettävyyttä omassa työssä.

”tietokoneella on niin paljon asioita joita mä en osaa käyttää hyödykseni joista ois tosi paljon apuu niin niitä ois tosi hyödyllistä opetella” (Mika)

Monen haastateltavan päällimmäinen tuntemus oli, että itse joutuu opettelemaan paljon, varsinkin sellaisia asioita, joita tulee harvoin vastaan. Vaikka monen haastateltavan mielestä kokemuksen kautta saatu tieto on ensiarvoisen tärkeää ja oppiminen kokemuksen kautta nähtiin parhaimpana kehittymisen muotona, niin esimerkiksi juuri järjestelmien kohdalla koulutuksen tai opettamisen nähtiin olevan kuitenkin sellainen tekijä, mikä parantaisi osaamista tehokkaammin. Osastovastaavat korostivat myös järjestelmien kautta saadun tiedon, kuten myynnin kehityksen, hävikin, tehokkuuden, tuotetietouden ja trendien jakamisen tärkeyttä. Se, että osaisi kommunikoida yrityksen tilanteesta ja kulkusuunnasta selkeämmin, auttaisi pääsemään tavoitteisiin.

”et sun pitää hallita ne (järjestelmät) ja harvoin on mitään koulutusta, et ite pitää alkaa vaan tehdä, ja päivittää sitä tietoo ja kokoajanhan me opetetaan toisiamme” (Sara)

4.2 Organisaation inhimillinen pääoma ruokakaupassa

4.2.1 Työyhteisö

Kaikki haastateltavat arvostivat työyhteisöä. Työyhteisö koettiin positiiviseksi ja ajateltiin että kaikki tulevat toistensa kanssa toimeen. Jokainen myös toi esille, että omalla toiminnalla nähtiin olevan vaikutusta koko työyhteisöön ja sen takia haluttiin tuoda omalla toiminnalla paljon positiivista tunnetta työkavereille.

”tykkään hymillä ihmisille ja tuoda positiivista virtaa ja toivon et se leviää täällä massiivisesti, koitan tehdä kaiken sen eteen et täällä ois tosi mukava olla” (Jaakko)

Positiivisen ilmapiirin nähtiin ennen kaikkea lisäävän työssä viihtyvyyttä ja työkavereiden merkitys nostettiin esille useassa kohtaa. Monet haastateltavista näkivät, että työpaikalla on töissä positiivisia ja tsemppaavia ihmisiä. Työyhteisöä ja työkavereita kuvattiin esimerkiksi seuraavalla tavalla:

”meil on oikein priimaluokan työyhteisö, parempaa saa hakea kiven ja kannon alta eikä silti välttämättä löydy. Meil on yhteishenki niin hyvä täs porukassa”
(Mika)

”tää porukka on tässä se kaikista paras asia” (Kaija)

”meillä on hyvin itsenäisiä mut hyvin yhdessä toimivia, koska tääl joutuu aika itsenäisesti tekee, et kukaan ei oo ikinä koko ajan kertomassa mitä pitää tehdä, meil on hyvin pärjääviä työntekijöitä” (Samppa)

Työyhteisössä on tapana kokoontua päivän aikana aamukahville kaikkien työvuorossa olevien kanssa. Monet kuvasivatkin, että yksi päivän parhaista hetkistä on aamun kahvitauko tai ruokatauko. Vaikka nämä lausahdukset tulivat usein huumorimielellä, niin ne kertovat työyhteisön viihtyvyydestä. Maria kertoi mm. seuraavaa:

”se vaikuttaa positiivisella tavalla työyhteisöön, se niinku tuntuu että kuulutaan samaan jengiin, et häviää vähän niinku nää tiimien väliset erotki” (Maria)

Kaksi seikkaa nousi haastateltavilla esille tärkeinä työn tekemiseen vaikuttavina seikkoina. Positiivisen ilmapiirin nähtiin parantavan yhteistyötä ja tiedon jakamista. Työpaikan ilmapiiri ja kulttuuri ovat asioita, jotka vaikuttavat organisaatiossa ihmisen pääoman hyödyntämismahdollisuuksiin. Mikäli työkaveri on negatiivisella tuulella, sen nähdään tarttuvan myös muihin, ja päinvastoin. Sosiaalinen paine voi olla sellainen seikka, mikä auttaa työntekijöitä toimimaan paremmin. Haastatteluissa oli esillä ajatus, että halutaan tehdä työt hyvin, koska muutkin tekevät.

”no mä ainakin toivon, että oon positiivinen kaikille, et luon sitä energiaa tehdä”
(Maria)

Varsinaista eripuraa työyhteisössä näytti aiheuttavan ainoastaan kiire, joka nousi kuitenkin monessa haastattelussa esille. Muuten haastateltavat toivat esille hyvin vähän asioita, jotka aiheuttaisivat ihmisten välillä riitaa. Asioista voitiin olla useammin erimieltä.

”täällä tietysti kun kaikilla on se kiire yhtäaikaan niin se on juuri sillä lailla et se ei oo pelkästään mulla vaan kaikilla on sama homma ja sit se paisuu et jos jolloin on hermo kireellä niin se saattaa tehdä semmosen lumipalloeftin et sit on kaikilla hermo kireenä.” (Kaija)

Erilaisuuden nähtiin kuitenkin myös herättävän ristiriitatilanteita.

”aiheuttaa ristiriitatilanteita, varsinkin kommunikoidessa aiheuttaa väärinymmärryksiä, jos toisella on tapana sanoa kaikki suoraan ja jos toinen on helposti itteensä ottaa sen, et syntyy sitten konflikteja ... ne ratkee sitten et jos siinä ei suoraan tajuta sopia, niin yleistä kaavaa noudattaen niin parin päivän päästä tulee ohi mennä tulee se et sori tästä et en mä tarkottanu millään pahalla. Tietysti välillä mennään kauppiaan kanssa selvittämään asioita.” (Mika)

4.2.2 Yhteistyö

Haastateltavat käyttivät puheenvuoroissaan paljon ”me” sanaa, mikä kuvastaa hyvää yhteishenkeä ja toisaalta myös ymmärrystä siitä, että yhdessä tekemällä onnistutaan parhaiten. Monet pitivät työskentelystä yhdessä ja ajattelivat, että kukaan ei joudu yksin tekemään töitä, vaan aina on joku auttamassa. Yhdessä tekemisen meininkiä kuvattiin ”yhteen hiileen puhaltamiseksi”, tämä tuli esiin mm. seuraavassa:

”mitä mä itte nään et se on niinku yhteistyön tulos, täällä ei kukaan oo yksilöpelaaja tässä et ei edes pysty oleen vaikka haluis olla, luodaan niitä kokonaisuuksia yhdessä.” (Mika)

”se semmonen yhteistyö ja se että et kato vaan omaa osastoo vaan just se et hankitaan tietoo muista tuotteista vaikka se ei oo lähelläkään sun osastoo ja

kuitenkin tehdään yhdessä ja kaikki ajattelee kokonaisuutta et oltas se paras kauppa. Tottakai jokainen on vastuussa omasta osastostaan, mutta ei oo niin tarkkoja ne rajat” (Sara)

”mehän kaikki puhalletaan yhteiseen hiileen et tällä yrityksellä menis hyvin” (Kaija)

Nähdään, että toisten tekemä työ vaikuttaa omaan työhön. Kaikilla on mukavampi olla töissä, kun jokainen hoitaa tarvittavan työn. Tarpeen mukaan halutaan auttaa toisia, jos näyttää siltä, että toinen tarvitsee apua. Osastojen tuloksen teko ei myöskään haastattelujen perusteella ole ainoastaan osastovastaavien vastuulla, vaan myyjät ottavat aktiivisesti roolia myös osaston tuloksen taustalla.

”kun tietää mihin pyritään et esim. jos tuottoeurot näyttää alkuviikosta miinusta niin sit alkaa heti miettii et mitä sille voi tehdä, et esim. sit tilaa halvemmalla jostain ja laittaa myyntiin sillain et saa ees vähän enemmän kotiin päin” (Tero)

Monet korostivat juuri kokonaisuuden ymmärtämistä. Ymmärrettiin kaupan toiminta kokonaisuutena ja toisaalta myös oma vastuu osana sitä kokonaisuutta. Nähtiin, että työyhteisössä kaikki tekevät yhdessä töitä ja, että mikäli esimerkiksi toisen osaston tuote on jäänyt vahingossa väärään paikkaan, on jokaisen vastuulla viedä se oikeaan paikkaan. Esimerkillisen toiminnan kautta tuodaan esille kaikkia hyödyttäviä toimintamalleja sen sijaan, että osoitellaan sormella syyllisiä.

”täällä kaikki työt kuuluu kaikille, että kaikki osallituu siihen et ei olis semmosia juttuja et toi ei kuulu mulle ja jättää sen tekemättä.” (Kaija)

”me ollaan toista vuotta tehty Suomen laman aikaan koko ketjussa muutaman kymmenen kaupan osalta kovaa myynnin kehitystä, tuloksen kehitystä tehtiin edellisvuonna ketjun parhaimpana nää kaikki on semmossii jotka tulee just sieltä henkilöstön kautta mitä kaupiaana sä ohjaat siihen tekemiseen, pitää muistaa et me ollaan ketjun vanhin kauppa, vanhimmalla kalustolla tällä hetkellä, toiset uudistaa toisilla on uutta hienoo, me mennään vanhoilla elementeillä yhtenä

parhaimpana niin materiaali ei oo se voimavara vaan henkilökunta, uus kaluste ei tee sitä kauppaa se henkilökunta tekee sen kaupan siellä myymälässä” (Sami)

4.2.3 Kommunikointi

Kommunikointi oli monen mielestä hyvällä tasolla, ja monet sanoivat, että työpaikalla kommunikoidaan avoimesti. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että keskustelua työntekijöiden välillä käydään paljon ja, että kukaan ei jää ulkopuolelle, vaikka työtä tehdään usein myös omissa oloissa osastoilla.

”me keskustellaan paljon yhdessä et miten se työpäivä sujuu” (Heidi)

”tää on oikeestaan tää nykyinen paikka vähän harvinainen et ei todellakaan oo ollu mitään tiimityöskentelyä ja tosi vähän ollu mahdollisuutta päästä keskustelamaan mistään muutoksista ... meillä on sit taas sillai et jos mietitään et tehään joku asia erilailla niin me ollaan kaikki tiimin jäsenet siinä pöydän ympärillä, se tulee sillain keskustelun kautta ne päätökset” (Tero)

Haastateltavat esittivät kuitenkin myös kehitysehdotuksia kommunikoinnin parantamiseksi. Erityisesti asioiden tiedottaminen nähtiin kehityskohteena, vaikka keskustelua muuten on työpaikalla paljon.

”kommunikointi on semmonen mitä meidän kaikkien pitäis parantaa” (Tero)

”asioiden kertomista pitäsi olla enemmän, aamukahvilla vois hyödyntää tätä kertomista” (Heidi)

Toivottomana tilannetta ei kuitenkaan pidetty, koska mm. Tero oli sitä mieltä, että keskustelua kuitenkin käydään. Päällimmäisenä ajatuksena oli, että välillä keskustelua oli vähemmän, jolloin tietyt tilanteet saattoivat kärjistyä, mutta tiimipalavereiden myötä keskustelunomainen ilmapiiri kasvoi.

”nää palaverit mitä meillä on missä keskustellaan kaikista asioista et aina ne parantaa noita henkisen puolen juttuja” (Tero)

Sosiaalinen media ja Whatsapp ryhmät ovat sellaisia, jotka lisäävät työntekijöiden kommunikointia. Tärkeä tieto saadaan nopeasti viestittyä kaikille sitä tarvitseville. Kaupassa ongelmanratkaisu asiakkaan hyväksi on merkittävä osa myyjän työtä, tätä ajatellen Whatsapp ryhmä helpottaa työn tekemistä. Ryhmästä nähtiin olevan hyötyä myös tilaustoiminnan kannalta. Jos esimerkiksi jokin tärkeä tuote on loppunut illan aikana, tieto saadaan välitettyä nopeasti tilauksesta vastuussa olevalle henkilölle ja näin tilaaja saa tiedon asiasta heti.

”whatsapp on hyvä, et eihän kaikki voi tietää kaikkien osastojen juttuja esim. iltavuorossa” (Heidi)

”se on ehkä yks parhaita viestinnän välineitä mitä on tullu mun uran ajan, jos kysytään mitä vaan henkilökuntatutkimusta tai mitä vaa niin kommunikoinnin vähäisyys mainitaan aina” (Samppa)

Haastatteluissa nousi kuitenkin nuorempien haastateltavien kohdalla myös kritiikkiä Whatsappin käyttöä kohtaan. Osa oli sitä mieltä, että tärkeä tieto ei aina välity niin tehokkaasti kuin ajatellaan. Esille tuli näkemys, että vaikka Whatsapp on yleisenä tiedon välityskanavana hyvä, se ei kuitenkaan ole korvannut perinteisiä tapoja, kuten viestien jättämistä toimistoon.

”mulle käy sillain et saatan pikalukee ne ja et meen pois siitä ja jos siä on ollu mulle joku asia mistä ei oo erikseen jätetty lappua niin ne unohtuu multa tosi helposti” (Mika)

4.2.4 Yksilöiden erilaisuus yhteisön voimavarana

Kaupassa on erilaisia ihmisiä töissä, mutta toiminta pyrkii kuitenkin samaan suuntaan. Se, että pyritään samaan lopputulokseen huolimatta siitä, että olemme erilaisia ihmisiä,

auttaa kauppaa saavuttamaan tavoitteensa. Yhdessä tekemisen meininki välittyi haastatteluista selvästi.

”semmonen että kun meitä on niin erilaisia ja jokainen on vahva omalla alallaan ja täydentää toista.” (Sami)

”se et pystyy näkee erilailla asiat, kun keskustellaan niin saa uusia näkökulmia, useamman ihmisen kannalta, kun täytyy asiakkaiden kannalta kuitenkin ajatella, et kun ollaan erilaisia niin saadaan erilaisia mielipiteitä ja löydetään se paras” (Heidi)

Monet olivat sitä mieltä, että erilaisuutta kannattaa hyödyntää, sitä kautta mielipiteet rikastuvat ja ymmärretään paremmin erilaisia lähtökohtia. Seuraavassa esimerkissä tulee hyvin esille se, kuinka erilaisia mielipiteitä käytetään hyväksi toiminnan kehittämisessä:

”ideat, niin jos mä saan omast mielest hyvän idean niin kerron sen kahelle kolmelle tyypille ja jos se ei niiden mielestä oo hyvä idea niin sit yritän työntää sen pois mielestä mut jos niitten mielestä se on hyvä idea niin sit mietin miten kokeilisin sitä, sit mä mietin miten mä toteutan ja sit mä toteutan ja sit vähän aikaa katotaan jos toimii ja jos ei niin sit lopetetaan” (Samppa)

”kaikilla on ne omat vahvuudet nii sit aina pitäis kehittää ihmisten vahvuuksia, ne ajaa sit niiden huonojen puolien edelle ... mitä isompi ryhmä sen helpompi on jakaa erilaisille ihmisille erilaiset hommat, jos on vaa kolme ihmistä ja ne sattuu olee kaikki samanlaisii mut sit on kolme erilaista hommaa nii sit ne hommat on vaikee jakaa” (Samppa)

Monet näkivät erilaisuuden ihmisissä voimavarana työn tekemisen kannalta. Työntekijöiden heterogeenisyys mahdollistaa erilaisen tiedon karttumisen työyhteisöön. Kauppiaan mukaan kaupassa on neljää erilaista ihmistyyppiä. Avainasemassa on taito, että osaa palkata ihmisiä, jotka ovat tarpeeksi erilaisia, mutta samanlaisia on avainasemassa. Kauppiaalla on mahdollisuus juuri palkkauksen kautta vaikuttaa merkittävästi yrityksen inhimillisen pääoman muodostukseen yksilöiden kautta.

”Ja mä haen semmossii persoonii joukkoon eli meillä on niin sanotusti aika lähelle neljää erilaista persoonaa, on ns. vahvat yksilösuorittajat, jotka ei tarvii juuri tukea juurikaan, sit on henkilöt jotka on yltiöpositiivisia kannustajia, on niin sanotusti tuloksentekijöitä, numeraaliselta puoleltaan aivan mielettömiä mut heikkoutena voi olla henkilöstöjohtaminen sit on niitä itsekriittisiä ihmisiä jotka ottaa kantaa moneen asiaan jotka sit heiluttaa sitä porukkaa et kukaan ei tuudittaudu omaan tilanteeseen. ... kun ollaan erilaisii persoonii nii voidaan sekottaa tätä toimintaa, jokainen näkee erilailla asioita.” (Sami)

Vaikka erilaisuutta pidettiin erityisen hyvänä asiana, niin todettakoon, että tietynlainen realistisuus oli kuitenkin läsnä pohdittaessa erilaisuutta työyhteisössä, kuten Kaijan haastattelussa tulee ilmi:

”kaikkihan me ollaan erilaisia et kaikki pitää ottaa omina persooninaan, et joskus jotain kiristää enemmän ja joskus jotain vähemmän ... kaikilla on välillä huono päivä” (Kaija)

4.3 Kollektiivinen inhimillinen pääoma ruokakaupassa

Haastateltavat painottivat puheissaan paljon mm. osaamisen, työkavereiden ja työyhteisön merkitystä työn tekemisen taustalla, kuten haastatteluista on tullut esille. Puheista kuitenkin muodostui laajempia kokonaisuuksia, jotka näyttäytyivät haastateltavien mielestä näiden merkityksellisiksi miellettyjen asioiden taustalla. Nämä laajemmat tekijät tunnistettiin tässä tutkimuksessa *ajaksi*, *luottamukseksi*, *vapaudeksi* ja *uskallukseksi*. Nämä kokonaisuudet voidaan ajatella olevan Ployhartin ja Moliternon (2011) esittämiä yrityksen prosesseja, jotka mahdollistavat kollektiivisen inhimillisen pääoman muodostumisen. Ilman näitä tekijöitä haastateltavat kokivat, että aikaisemmin esiin nostettu yksilön- ja organisaation inhimillinen pääoma ei näkyisi työn tekemisessä. Kuvaan seuraavaksi näitä tunnistettuja teemoja.

4.3.1 Aika

Tässä tutkimuksessa tuli selkeästi esille se, että työskentely samojen ihmisten kanssa nähtiin pääasiassa hyvänä asiana. Kaikki tuntevat toisensa aika hyvin ja monet haastateltavat kuvasivat työyhteisöä perheenä, jossa voi ilmaista omia mielipiteitä. Tämänkaltaisen työyhteisö ruokkii inhimillisen pääoman kehittymistä, mutta mikäli sille ei anneta aikaa, se ei ehdi kehittyä. Hyötyä nähdään olevan myös siitä, että tiedetään mitä ihmiset osaavat, ongelman tullessa eteen tiedetään keneltä kannattaa kysyä neuvoa.

Nuoremmat haastateltavat pitivät hyödyllisenä sitä, että saivat oppia talossa pidempään työskenneiltä ihmisiltä. Mitä kauemmin työntekijä on ollut kaupassa töissä - sitä paremmin hän tuntee työkaverinsa, tätä kautta ihmisten tietojen ja taitojen tuntemus kasvaa ja tehokkuus paranee. Se luo tietynlaista tasapainoa työyhteisöön, kun samat henkilöt ovat pitkään yhdessä töissä.

”siis mä näkisin sen positiivisena, että se justiinsa tuo sitä niinkun turvallisuuden tunnetta, että ku ainakin itte mää tiän et jos tulee joku kysymys mitä mä en tiää niin mulla tulee ajatus et no mä pystyn kysyyn keltä tahansa niin todennäköisesti kaikki osaa siihen jo vastata koska sama kysymys on tullu kauan aikaa sitten niillekin ja he on saanu siihen vastauksen, kaikki pystyy auttaa, se luo semmosta tietynlaista tasapainoo kun on samat henkilöt.” (Mika)

Kaupan alalla työntekijöiden vaihtuvuus on usein suurta (Sami). Osa vaihtuvuudesta on luonnollista, koska kaupassa työskentelee paljon mm. opiskelijoita ja harjoittelijoita. Tämä vaikuttaa kuitenkin yrityksen inhimilliseen pääomaan, koska inhimillinen pääoma vaatii aikaa kehittyäkseen. Mikäli työtiimistä vaihtuu usein työntekijä, työntekijät eivät ehdi tutustua toisiinsa. Samin mukaan kaupassa on kuitenkin vastuuhenkilöiden vaihtuvuus vähäistä, seitsemän vuoden aikana kolme vastuuhenkilöä on vaihtunut ja sisäisiä siirtoja on tehty jonkin verran. Tämänkaltaisen pieni vaihtuvuus on kuitenkin kauppiaan mukaan harvinaista kaupassa. Kauppiaan näkökulmasta onkin aina parempi, mitä harvemmin työntekijät vaihtuvat. Varsinkin osastovastaavien kohdalla vaihtuvuuden nähdään vähentävän osaamista ja vievän resursseja.

”on ja sillä ajalla on suurin merkitys, jokaiselle työnantajalle se tuskallisin tilanne on se et työntekijä vaihtuu sen vuoden tai kahen vuoden välein, et kun sä oot just oppinu tunteen sen ihmisen, sä oot kertonut sille sen kalenterivuoden, kauppa toimii kalenterivuotta” (Sami)

Toisaalta ajan vaikutus nähtiin myös negatiivisena asiana, kuten Tero kärjistäen totesi.

”vanha koira ei opi uusia temppuja” (Tero)

Mikäli työyhteisössä ei tapahdu työntekijöiden vaihtuvuutta, niin nähtiin vaarana, että työyhteisö lamaantuu. Sara kuvaili työntekijöiden muovautuvan ajan kuluessa työpaikan mukaan, eli vaikka jokainen tuo tullessaan uuden tuulahduksen työyhteisöön, niin pikkuhiljaa uudetkin tulokkaat muovautuvat niin sanotusti talon tavoille.

”alkuunhan haetaan sitä omaa paikkaa ja tavallaan muovaudut siihen mut sitten tuot kuitenkin omia ideoita” (Sara)

Ajan saatossa muodostuneet rutiinit nähtiin myös osittain haasteena. Rutiinien nähtiin kuitenkin tuovan tehokkuutta, mutta mikäli toimintaa ei pyritä aktiivisesti kehittämään, rutiinit toimivat kehityksen esteenä.

”jos ihminen on liian kauan samassa niin sä kangistut johonkin kaavaan ja sit siitä tulee rutiini ja sen rutiinin ulkopuolelle on vaikeee mennä, et jos mä teen nää niin en mä sit ehi muuta” (Samppa)

4.3.2 Luottamus

Kauppias luottaa siihen, että työntekijät osaavat tehdä työnsä, vaikka mielipiteet olisivat välillä erilaiset, kuten Samppa haastattelussaan kertoi.

”mä hyvin usein kysyn kauppiaan mielipidettä ... vaikka kauppias on eri mieltä niin oon silti kokeillu” (Samppa)

Helposti voisi kuvitella, että asia olisi toisinpäin, että kauppias kysyy työntekijöiden mielipidettä, mutta tekee itse lopullisen päätöksen. Tässä tulee kuitenkin esille luottamus työntekijöihin, voidaan kysyä kauppiaan mielipidettä, mutta silti on vapaus toimia toisin.

Haastatteluista kävi laajalti ilmi se, että haastateltavat tuntevat, että heihin luotetaan. Jokaisella on oikeus nähdä kaupan toiminnan lukuja, kuten erilaisia raportteja ja tuloslaskelma. Tämä luottamuksen ilmapiiri auttaa työntekijöitä toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Kuten Heidi ja Samppa kertovat:

”se on niinku sitä luottamusta sua kohtaan. Et sun annetaan tehdä niitä asioita. Suhun luotetaan ... että sä saat niinku tehdä niitä virheitä koska ethän sä voi tietää ennen kun sitten vasta kun sä oot tehny sen että uppooko se niihin asiakkaisiin vai ei et et kokeilemallahan se selviää.” (Heidi)

”se [Sami] ei oo ikinä sanonu kellekään et sä oot hoitanu paskasti ton homman” (Samppa)

Haastatteluissa kuvattiin myös, että luotetaan siihen, että kauppias tulee kertomaan, mikäli toiminnassa on parantamisen varaa. Yleisesti nähtiin, että kauppias luottaa työntekijöidensä toimintaan ja arviointikykyyn, luotettiin kuitenkin myös siihen, että tarpeen vaatiessa kauppias kuitenkin avoimesti kertoo kehityskohteista. Eikä kauppiaan toimintaa kuvailtu kuitenkaan välinpitämättömäksi, vaan nimenomaan ajateltiin, että kauppiaan suuri luottamus työntekijöitä kohtaan vähentää kauppiaan tarvetta tulla ohjaamaan jokapäiväistä toimintaa. Tämä korostaa myös työntekijöiden vastuuta: luottamus tuo mukanaan myös vastuun.. Vastuu työstä puolestaan saa jokaisen tekemään parhaansa.

”mä taas luotan siihen et se tulee heti sanoon jos on jotain sanottavaa, luottamus ja vapaus menee käsi kädessä” (Samppa)

Luottamus omaa ja muiden osaamista kohtaan nähdään tärkeänä osana työtä. Haastatteluissa ei noussut esille epäluottamusta toisia kohtaan. Päinvastoin esimerkiksi

Kaija oli sitä mieltä, että kun muut osaavat niin hyvin tehdä työnsä, niin itsekin yrittää enemmän. Samppa taas kertoi, että esimerkiksi tilaustoiminnan osalta kauppiaalta ei käydä kysymässä tilausmääriä, vaan luotetaan omaan osaamiseen.

”luottamus näyttelee sitä, et luotetaan jokaisen osaamiseen, et luottaa siihen toisen tietoon siitä, et mitä kuuluu tehdä ja mitä ei” (Tero)

”tääl on ammattilaisia töissä, et niinku ne hoitaa oman tonttisa, jos Sami puuttuis joka asiaan niin tulos ei olis niin hyvä”(Samppa)

”luottamus meihin ja meidän tekemisiin, et se antaa meille vapaat kädet ... kyl meidän pitää kantaa myös vastuu et osastot on toimivia” (Heidi)

4.3.3 Vapaus

Kaikkien haastateltavien kohdalla nousi esiin työn tekemisen vapauden merkitys. Sitä korostettiin kaikkein eniten liittyen työn tekemiseen. Työntekijät haluavat käyttää osaamistaan ja tietojaan, kun kauppias antaa vapauden tehdä työtä. Monet haastateltavat ajattelivat, että ilman tätä vapautta viihtyvyys töissä ei olisi niin korkealla tasolla kuin se nyt on (esim. Samppa ja Kaija). Tämä näkyy mm. seuraavissa lainauksissa:

”mul on ainakin tota vapaat kädet niin sanotusti et jos mulla ois liian tiukka normitus nii mä en viihtyskään täällä” (Samppa)

”Kyl se lähtee ihan työnantajasta ... minkälaiset vapaudet hän antaa tehdä sitä työtä, et jos antaa vapaat kädet niin sehän on tosi helppo toimia sitten, ja Sami antaa vapaat kädet.” (Kaija)

”tota, mä sanosin et sil on hyvinkin suuri merkitys, varsinkin meille osastohoitajille on annettu täysin vapaat kädet toimia ja toteuttaa sitä omaa näkökantaa” (Mika)

Jokaiselle osastovastaavalle on asetettu tietyt tavoitteet päiväkohtaisessa budjetissa, jonka jokainen osastovastaava laatii jokaiselle vuodelle. Näihin tavoitteisiin päästäkseen osastovastaavilla on vapaus tehdä parhaansa. Vapaus myös kannustaa käyttämään omaa osaamistaan ja luo tsemppaavaa ilmapiiriä.

”vapaus luo myös sen tsemppaavan olotilan et mä yritän nyt tehdä joka osa-alueen niin hyvin kun mä vaan osaan” (Kaija)

Vapaus näkyy myös myyjien työssä. Jokainen saa tuoda esiin omia mielipiteitä, ja myyjistä tuntuu, että omaa työtä saa suunnitella mieleisekseen, kunhan tavoitteet on huomioitu.

”Työnjako on tasapuolista, ainakin illassa me aina ite, kun meitä on se kaks et miten se päivä tai ilta tehdään, ettei tuu koko ajan sitä että vaan toinen on tiskillä. Vähän monipuolisempaa se työnteke” (Sari)

”saa tehdä oman työnsä oman mielen mukaan enemmän” (Tero)

4.3.4 Uskallus

Uskalluksen lähtökohtana haastateltavat pitivät luottamusta, kuten Tero kommentoi haastattelussaan.

”annetaan luottamus niin sitte sitä uskaltaa tehdä vähän vapaammin” (Tero)

Luottamus antaa työntekijälle uskalluksen tehdä työtä vapaammin, mikä näkyy pyrkimyksenä toimia paremmin, kuten seuraavassa tulee ilmi:

”[Miten lupa epäonnistua vaikuttaa] Oikein positiivisesti, vapauttaa työilmapiiriä, tekee jopa ehkä vähän rennompaa siitä työstä et uskallat kokeilla ja epäonnistua” (Mika)

”uskallus mahdollistaa paljon enemmän kokemuksen saamista” (Mika)

”ja just se että sekin on erittäin tärkeätä että työnantaja osaa suhtautua siihen et jos mokaa että tota mitenkä se työnantaja siihen suhtautuu, et jos työntekijä on mokannu oikeen huolella, et jos työnantaja tulee ja haukkuu sut silmät täyteen niin onhan se äärimmäisen hankala toimia sillon ja sillon ei oo kiva mennä töihin.” (Kaija)

Haastateltavat näkevät, että onnistuminen työpaikalla lisää yrittämistä onnistua uudelleen. Toisaalta myös epäonnistumisen sattuessa ajatellaan, että tästä tapahtumasta täytyy oppia eikä ainakaan toistaa samaa virhettä. Uskallus onnistua ja epäonnistua siis molemmat edesauttavat työntekijöitä parempaan toimintaan (Maria, Mika, Kaija, Samppa, Heidi, Jaakko, Tero).

Tämän taustalla oli näkemys siitä, että kauppias ymmärtää sen, että aina ei voi onnistua, jolloin epäonnistumisen pelko on pienempi ja uskaltaa pyrkiä parhaaseen. Tämä uskallus auttaa työntekijöitä käyttämään inhimillistä pääomaansa tehokkaammin, kuin jos työntekijöillä ei olisi lupaa epäonnistua. Jos pelätään epäonnistumista, voidaan helposti turvautua turvalliseen vaihtoehtoon, jotta varmasti välttyään epäonnistumiselta.

”tääll on hyvä se, et sua ei ikinä lytätä jos sä epäonnistut, koska jos sut lytättäs siitä, et sä epäonnistut pari kertaa niin sä lopettaisit sen yrittämisen, se loppuis siihen. Sit mä tekisin vaa normi päiväduunii, sit ei tarvis pelkää et haukutaan” (Samppa)

Tähän vaikuttaa virheiden kohdalla myös se, miten ne käsitellään työpaikalla. Virheitä voi sattua tilaustoiminnassa tai asiakaspalvelussa. Maria kertoi haastattelussa, että virheen sattuessa ei keskitytä etsimään syyllistä, vaan sitä miten virhe saadaan korjattua. Lähtökohtaisesti keskitytään ratkaisuihin ongelmien sijaan. Tämä näkemys välittyy myös työntekijöille, jotka kokevat, että virheitä saa tehdä

”mitä on kuullu monesta muusta paikasta, niin varsinkin siihen siis lupa onnistua se on varmasti kaikilla, mut siihen et se sulatetaan ja pyritään opettaa lisää siitä epäonnistumisesta et siitä ei täysin lytätä ja seuraavaa hommaa et sä et enää tee tätä hommaa.” (Mika)

Monet haastateltavista olivat sitä mieltä, että tämän tyyppinen uskallus kaupan työssä on harvinaista. Uskallus lisää työntekijöiden kesken luovuutta, kun voidaan kokeilla ennakkoluulottomasti erilaisia asioita. Tämänkaltainen toiminta vähentää työyhteisön jämähtäneisyyttä, vaikka työntekijöiden vaihtuvuus onkin pientä. Palaverieissa uskalletaan esittää erikoisempiakin ideoita ja myös ottaa ideoita vastaan.

”täällä meillä pääsee kuka vaan kehittää, jos tulee joku hyvä idea ja sit kun meillä on täällä aika monta sillee innostunutta niin se ruokkii sitä” (Samppa)

4.4 Yhteenveto

Haastatteluissa oli vahvasti esillä yhteenkuuluvuuden tunne ja halu olla osa työyhteisöä. Monet haastateltavista olivat sitä mieltä, että töihin on kiva tulla. Suurimmaksi tekijäksi tässä nousi työkavereiden merkitys ja kauppiaan rooli tsemppaavana johtajana.

Ilmenemismuoto/prosessi		esimerkki aineistosta
uskallus	kokemus	”uskallus mahdollistaa paljon enemmän kokemuksen saamista” Mika
luottamus	uskallus	”annetaan luottamus niin sitte sitä uskaltaa tehdä vähän vapaammin” Tero
luottamus	tieto	”luottaa toisen tietoon siinä et mitä kuuluu tehdä ja mitä ei” Tero
aika	osaaminen	”ajalla on suurin merkitys osaamiseen... tuskallisin tilanne on se et työntekijä vaihtuu sen vuoden tai kahen vuoden välein, oot just oppinu tunteen sen ihmisen, sä oot kertonut sille sen kalenterivuoden, kauppa toimii kalenterivuotta” Sami

luottamus	osaaminen	”luottamus näyttelee sitä et luotetaan jokaisen osaamiseen” Tero
luottamus	vapaus	”tässä tulee kuitenkin ilmi luottamus työntekijöihin, voidaan kysyä kauppiaan mielipidettä, mutta silti on vapaus toimia toisin” Samppa

Taulukko 3 Esimerkki tunnistetuista inhimillisen pääoman ilmenemismuodoista ja niiden yhteys toisiinsa aineiston perusteella.

Yksilön inhimillisen pääoman muodoista tunnistettiin osaaminen, kokemus, henkilökohtaiset piirteet, tieto ja tietotekninen osaaminen. Näitä löytyi jokaiselta haastateltavalta. Organisaatiotason inhimillistä pääomaa tunnistettiin olevan työyhteisössä, yhteistyössä, kommunikoinnissa ja yksilöiden erilaisuudessa. Haastatteluissa nousi esiin työpaikalla olevia tekijöitä, jotka haastateltavat kokivat mahdollistavan työn tekemisen parhaalla mahdollisella tavalla, näiksi tekijöiksi tunnistettiin aika, vapaus, luottamus ja uskallus. Ilman näitä tekijöitä haastateltavat kokivat, että eivät olisi työyhteisönä sellainen kuin he ovat nyt. Haastatteluissa nämä kolme osa-aluetta *yksilön inhimillinen pääoma*, *organisaation inhimillinen pääoma* ja *prosessit* kietoutuivat toisiinsa haastateltavien puheissa, taulukko 3 kuvaa tunnistettujen inhimillisen pääoman ilmenemismuotojen ja prosessien yhteyttä toisiinsa haastateltavien puheissa. Kollektiivinen inhimillinen pääoma muodostuu sosiaalisen kanssakäymisen ja henkilökohtaisen tiedon ja osaamisen jakamisen kautta työyhteisössä. Mikäli tätä ei työyhteisössä tapahdu, niin organisaation inhimillinen pääoma ei ole kollektiivista. Näistä eritellyistä osista muodostuu yhtenäinen ja kietoutunut kokonaisuus haastateltavien puheissa, joiden avulla työntekijä toimii jokapäiväisessä työssään.

Uskallus käyttää omaa osaamistaan kumpuaa osittain juuri siitä, että työyhteisö on sellainen, mikä mahdollistaa uskalluksen. Yhteisön suhtautuminen epäonnistumisiin ja onnistumisiin saa alkunsa kauppiaan suhtautumisesta. Tästä johtuen voidaan olettaa, että inhimillistä pääomaa löytyy, mutta ratkaisevassa asemassa onkin uskallus käyttää sitä. Näin inhimillinen pääoma yksilön- ja organisaation näkökulmasta nivoutuu yhteen ja niiden yksittäinen merkitys vähenee.

5 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA KESKUSTELU

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen tuloksia ja pohdin niitä luomani teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta. Tässä Pro gradu -tutkimuksessa pyrin löytämään vastauksia kysymyksiin:

Millaista yksilö- ja organisaatiotason inhimillistä pääomaa on tunnistettavissa ruokakaupassa?

Miten yksilötason inhimillinen pääoma muodostuu organisaation kollektiiviseksi inhimilliseksi pääomaksi?

Resurssipohjaisen johtamisen näkökulmasta dynaamiset resurssit mahdollistavat yrityksen kilpailuedun ja erityisesti inhimillinen pääoma toimii resurssina, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida tai ostaa (Barney, 1991; Nyberg ym. 2014, 317-318) Tässä tutkimuksessa resurssien dynaamisuus tuli esille haastateltavien näkemyksessä tietojen ja taitojen mahdollisesta kehittämisestä. Nämä yksilön inhimilliseen pääomaan liittyvät piirteet eivät siis ole luonteeltaan staattisia. Tätä näkemystä voidaan hyödyntää myös kaupassa. Varsinkin kilpailun kiristyessä resurssien hyödyntäminen ja tehokas käyttö korostuvat.

Tässä tutkimuksessa keskeinen mielenkiinto kohdistui siihen, miten yksilötason inhimillinen pääoma muodostuu organisaation kollektiiviseksi strategiseksi resurssiksi. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään Ployhartin ja Moliternon (2011) artikkelin pohjalta inhimillisen pääoman mahdollistavia prosesseja. Näiksi prosesseiksi tunnistettiin vapaus, luottamus, aika ja uskallus. Inhimillinen pääoma on edellytys muille pääoman lajeille, joten sen ymmärtäminen myös kaupassa on ensisijaisen tärkeää. Työntekijöiden osaaminen on usein monen yrityksen menestyksen määrittäjä. (Ployhart, Van Iddekinge, & Mackenzie, 2011; Schneider & White, 2004) Esimerkiksi ravintolan kanta-asiakas muodostaa mielipiteensä asiakaspalvelusta kokonaisuutena (yksikön palvelusuoritus) eli kuinka hyvin vastaanottaja, tarjoilija, kokki, rahastaja ja jokainen muu kollektiivisesti

vaikuttavat palvelukokonaisuuteen. Asiakkaan mielipide muodostuu siis kokonaisuudesta, joka taas muodostuu yksittäisten työntekijöiden toiminnasta. (Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz, & Niles-Jolly, 2005)

5.1 Tutkimuksen yhteenveto

5.1.1 Yksilön ja organisaation inhimillinen pääoma ruokakaupassa

Aineiston perusteella tunnistettiin ruokakaupan työntekijöiden inhimillistä pääomaa. Yksilöiden inhimilliseksi pääomaksi tunnistettiin osaaminen, kokemus, henkilökohtaiset piirteet, tieto ja tietotekninen osaaminen. Tunnistetut inhimillisen pääoman alueet ovat yhteensopivat teoriassa käsitellyn jaottelun kanssa (Ployhart & Moliterno, 2011). Voidaan todeta, että ruokakaupasta löytyy perinteiset inhimillisen pääoman alueet. Tärkeimpänä asiana pidettiin kokemusta ja sitä kautta saatua osaamista.

Organisaatio tasolla inhimillinen pääoma näyttäytyy ruokakaupassa työyhteisönä, yhteistyönä, kommunikointina ja yksilöiden erilaisuutena. Nämä piirteet saavat alkunsa yksilöiden inhimillisestä pääomasta. Se millaiseksi organisaation inhimillinen pääoma muodostuu, riippuu siitä, minkälaisia yksilöitä kaupassa on. Yksilöt muokkaavat organisaation inhimillistä pääomaa olemisen ja tekemisen kautta. Yhteistyön merkitys korostui useimmissa haastatteluissa ja Coff (2011) kirjoittaakin artikkelissaan, että tietyt työntekijät voivat olla tuottavampia auttamalla toisia ja näitä työntekijöitä voi olla vaikea tunnistaa, koska apu ei välttämättä konkreettisesti näy missään. K-Citymarket x:ssä haastateltavat kokivat, että toisia autetaan ja tehdään paljon yhdessä töitä.

5.1.2 Inhimillisen pääoman lajien erottelu ruokakaupassa – onko väliä?

Viime aikoina yksilöiden merkitystä on alettu tutkia enemmän, ja tutkijat ovat erityisesti kiinnostuneet strategisten resurssien perustasta (Coff, 2011; Ployhart & Moliterno, 2011; Gratton & Ghoshal, 2003) Organisaation inhimillisen pääoman erottaminen yrityskeskeiseen ja yleiseen inhimilliseen pääomaan ei ole kiistatonta. Yrityskeskeinen inhimillinen pääoma pitää sisällään tiettyyn yritykseen sidoksissa olevaa osaamista ja

tietoa, yleinen inhimillinen pääoma puolestaan sisältää työntekijän muun tiedon ja osaamisen, mikä ei ole suoraan sidoksissa tiettyyn yritykseen. Kuten tutkimuksen aineistossakin tuli esille, haastateltavat eivät pystyneet tekemään selvää eroa sen suhteen, mikä osaaminen on työstä ja mikä sen ulkopuolelta hankittua, koska työn tekemisen yhteydessä haastateltavat kokivat käyttävänsä kaikkea osaamista, joka heiltä löytyy. Yritys keskeinen- ja yleinen inhimillinen pääoma ovat sidoksissa toisiinsa eli organisaation kilpailuetua luova organisaation kollektiivinen inhimillinen pääoma muodostuu yksilöiden ja organisaation inhimillisestä pääomasta, nämä eivät siis itsessään luo vielä kilpailuetua, mutta antavat edellytyksen siihen. Ployhart & Moliterno (2011, 127) kirjoittavat artikkelissaan, että huolimatta siitä, että inhimillisen pääoman tutkimusta on paljon, niin yhtenäistä ymmärrystä siitä ei ole, miten inhimillinen pääoma ilmenee yksilön ja organisaation välillä, sillä usein tutkijat jakavat inhimillisen pääoman eri tasoihin.

Tässäkin tutkimuksessa jaettiin inhimillinen pääoma eri tasoihin, mutta tunnistettiin kuinka ne ovat toisiinsa yhteydessä ja tuotiin esille näitä yhteyksiä yksilön- ja organisaatiotason sekä niitä mahdollistavien prosesseihin välillä. Inhimillistä pääomaa tunnistettiin myös kaikilla hierarkiatasoilla (kauppias, osastovastaava ja myyjä). Crookin ym. (2011) mukaan on tärkeää yrityksen suorituskyvyn kannalta, että inhimillistä pääomaa on jokaisella hierarkiatasolla, mikäli inhimillistä pääomaa tunnistetaan vain yhdellä tasolla, kuten johdossa, sen yhteys suorituskyykyyn on heikompi. Kuviosta 5 voidaan nähdä kuinka tunnistetut inhimillisen pääoman lajit ja prosessit ovat keskenään sidoksissa, nämä yhteydet näyttäytyvät verkkona, jossa osat muodostavat pitävän kokonaisuuden. Samansuuntaisia tuloksia saivat myös tutkijat Ployhart, Iddekinge ja Mackenzie (2011) tutkimuksessaan ravintola ketjun 238 yksikössä he todistivat, että muutokset yleisessä inhimillisessä pääomassa vaikuttivat kollektiivisen inhimillisen pääoman suorituskyykyyn. Esimerkiksi työntekijöiden vaihtuvuus oli sellainen tekijä, joka vaikutti yleisen inhimillisen pääoman muuttumiseen. Kysymys on siis siitä, miten yksilötason inhimillinen pääoma muodostuu organisaation kollektiiviseksi pääomaksi?

Esimerkiksi Galabovan ja McKien (2013) tutkimuksessa pienten ja keskisuurten yritysten inhimillisestä pääomasta ja hyvinvoinnista tuli esille näkemys siitä, että vaikka yritysjohtajat ovat hyvin kiinnostuneita inhimillisen pääoman kaikista elementeistä,

kuten tietämyksestä, taidoista ja kokemuksesta, tärkeimpänä tekijänä pidettiin kuitenkin usein halua ja kykyä oppia sekä innostusta työtä kohtaan. Tässä tutkimuksessa esiin nousseet ruokakaupan inhimillisen pääoman prosessit yhdistettynä Galabovan ja McKien (2013) tutkimukseen tukevat toisiaan. Näitä prosesseja vahvistamalla inhimillisen pääoman kehittymistä voidaan vahvistaa. Erilaiset yrityksen (sisäiset) prosessit vaikuttavat merkittävästi siihen, miten inhimillinen pääoma käyttäytyy organisaatiossa (Crook, ym. 2011, 252).

Tämän tutkimuksen perusteella kaupasta löytyy inhimillistä pääomaa, mutta merkittäväksi seikaksi nousi se, että työntekijöille annetaan mahdollisuus käyttää olemassa olevaa inhimillistä pääomaa. Näyttäisi myös siltä, että ruokakaupassa työntekijät voivat käyttää yhtä lailla hyödykseen yleistä ja yrityskeskeistä inhimillistä pääomaa työtä tehdessään. Tämän perusteella varsinainen vertailu yleisen- ja yrityskeskeisen inhimillisen pääoman merkittävyydestä kaupan alalla ei välttämättä ole hyödyllistä. Haastateltavat kokivat, että ne taidot ja tiedot, joita he käyttävät työssään muodostavat toisiinsa kietoutuneen kokonaisuuden, josta palasen irrottaminen vaikuttaa yksilöllisen kokonaisuuden toimintaan negatiivisesti. Olennaista on, että inhimillinen pääoma, jota kaupasta löytyy, on tehokkaassa käytössä. Tutkimuksellisessa tarkoituksessa erottelua voidaan käyttää hyödyksi, jotta saadaan selkeämpi kuva inhimillisen pääoman muodostumisesta ja kokonaisuudesta, kuten tässä tutkimuksessa on tehty.

5.1.3 Inhimillisen pääoman prosessit kaupassa

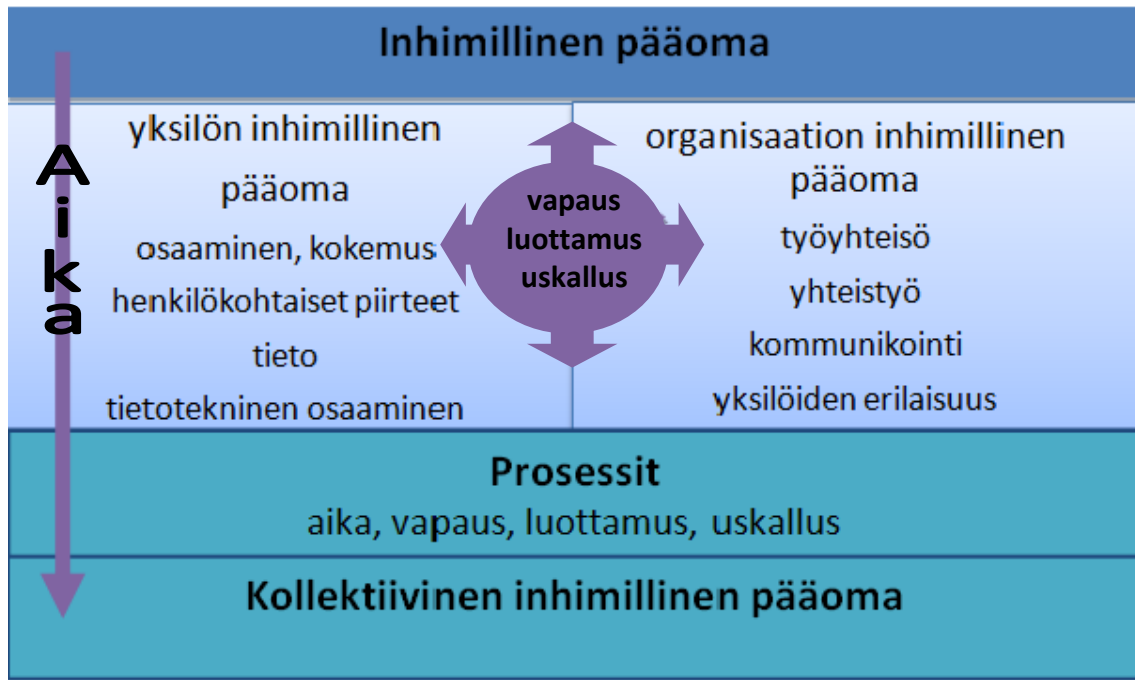
Inhimillisen pääoman tunnistaminen on tärkeää, mutta pelkkä tunnistaminen ei vie kauppaa eteenpäin eikä luo menestystä. Voidaan ajatella, että kaupan sisäiset prosessit ratkaisevat, onko yrityksen inhimillinen pääoma arvokasta vai ei. Ployhartin ja Moliternon (2011) inhimillisen pääoman muodostumismallin sisältämät prosessit, jotka mahdollistavat inhimillisen pääoman käytön kiteyttävät tämän tutkimuksen keskeisen tuloksen. Tutkijat itse eivät tunnista tiettyjä prosesseja, jotka toimivat universaalisti, vaan näihin prosesseihin voi sisältyä yrityksestä riippuen erilaisia asioita. Tässä tutkimuksessa tunnistettiin ruokakaupalle ominaisia prosesseja, nämä prosessiton kerätty taulukkoon 5. Työpaikan prosessit toimivat joko inhimillisen pääoman käyttöä

vastaan tai puolesta. Myös Crook (2011) toteaa artikkelissaan, että olisi tärkeää tutkia inhimillisen pääoman yhteydessä myös yrityksessä ilmeneviä prosesseja, jotka kasvattavat inhimillistä pääomaa.

Yrityksen kannalta onkin tärkeää tunnistaa juuri nämä *prosessit*, jotka edesauttavat työntekijöitä toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Ployhart & Moliterno, 2011) Tässä tutkimuksessa tunnistettiin inhimillisen pääoma ja prosessien välillä yhteys. Mikäli nämä prosessit eivät tue osaamisen kehittymistä, niin myöskään inhimillinen pääoma ei voi kehittyä. Yrityksen vastuulla on kehittää näitä prosesseja, mikäli työntekijöiden koko potentiaali halutaan käyttöön. On merkittävää, että työntekijä käyttää osaamistaan mahdollisimman laajasti pyrkiessään yrityksen tavoitteisiin.

Inhimillinen pääoma lähtee yksilöistä, mutta strategista siitä tulee vain kollektiivisena. Se, että yrityksessä on yksilön ja yhteisön inhimillistä pääomaa menettää merkityksensä, mikäli niitä ei hyödynnetä. Toinen seikka, jotta inhimillinen pääoma on merkityksellistä, on se, että yrityksessä tunnistetaan omat menestystekijät. Ployhartin ja Moliternon esittelemät yksilön inhimillisen pääoman tunnuspiirteet ovat sellaisia, joihin juuri prosessien kautta voidaan vaikuttaa.

Barney (1991) toteaa artikkelissaan, että inhimillinen resurssi on merkittävä kestävä kilpailuedun tuoja, mikäli yritys antaa mahdollisuuden siihen. Väitän, että tutkimuksessa esiin nousseet prosessit ovat sellaisia tekijöitä, jotka mahdollistavat inhimillisen resurssin käytön kestäväksi kilpailuetuna kaupan alalla.



Kuvio 4 Kollektiivisen inhimillisen pääoman muodostuminen ruokakaupassa (mukaillen Moliterno & Ployhart, 2011)

Tutkimuksessa näiksi prosesseiksi muodostuivat *aika*, *vapaus*, *luottamus* ja *uskallus*. Kuviossa 4 on mukailtu Ployhartin ja Moliternon (2011) inhimillisen pääoman muodostumisen mallia. Inhimillisen pääoman prosessit on tunnistettu ja niiden kautta inhimillinen pääoma muodostuu ruokakaupan strategiseksi voimavaraksi. Tässä tutkimuksessa aineiston pohjalta tunnistetaan, että inhimillinen pääoma on luonteeltaan kumulatiivista. Työyhteisö pyrkii välttämään jo tehtyjä virheitä ja hyödyntämään onnistumisia. Voidaan ajatella, että yrityksessä on ns. inhimillisen pääoman ”allas”, joka täyttyy ajan kanssa yksilöiden kokemusten, tietojen ja taitojen kautta, mutta on kaikkien käytettävissä. Allas täyttyy yksittäisistä pisaroista, mutta altaaseen päätyttyään pisaroita ei voi erotella, vaan ne muodostavat yhtenäisen ”lammikon”. Tätä lammikkoa kutsutaan kollektiiviseksi inhimilliseksi pääomaksi.

Sellaiset asiat, joiden nähtiin olevan merkityksellisiä omalle työlle ja työyhteisölle, näyttävät limittyvän yhteen, tämä tuli esille taulukossa 3, kuten vapaus ja uskallus tehdä työtä, näin inhimillisen pääoman prosessit ovat kietoutuneita toisiinsa, eli kukin osa-alue syventää inhimillisen pääoman käyttöä. Oikeastaan jokainen osa-alue on

linkittynyt toiseen osa-alueeseen. Tästä seuraa se, että mikäli yrityksestä puuttuu jokin osatekijä, sillä saattaa olla merkitystä myös laajemmin, koska tässä tutkimuksessa tunnistettu inhimillinen pääoma ja prosessit ovat yhteydessä toisiinsa ja rakentavat yhdessä yksilöllisen kokonaisuuden.

Aika

Osastovastaavan tehokas ja kannattava toiminta ei ole mahdollista, mikäli osaamisen ei anneta kehittyä ajan kanssa. Jokainen osastovastaava johtaa osastoaan eri tavalla, parhaaseen suoritukseen pääsee onnistumisen ja erehdyksen kautta ja se vaatii aikaa. Resurssipohjainen johtamisen teoria näkeekin ajan merkityksen tärkeänä inhimilliseen pääomaan liittyvänä seikkana, koska todella uniikit ja yksilölliset taidot kehittyvät vain ajan kanssa (Crook ym., 2011). Mikäli kehittymiselle ei anneta aikaa, työntekijöiden arvokkaat taidot eivät pääse kehittymään. Aineiston analysoinnissa tuli usein esille se, että virheistä opitaan ja kokemus kartuttaa osaamista. Tähän liittyen nimenomaan aika toimii mahdollistavana tekijänä. K-Citymarketissa osastovastaavat ovat vaihtuneet seitsemän vuoden aikana vain kolme kertaa (Sami). Ajan kautta kertynyt osaaminen ja kokemus ovat siis korkealla tasolla.

Kauppiaan kannattaa miettiä työntekijöitä yhtenäisenä ryhmänä. Kannattaako palkata usein lyhytaikaisia työsuhteita toisen perään? Crookin ym. (2011) mukaan yrityksen kannattaa rakentaa työvoima, jossa on paljon pitkäaikaisia työntekijöitä, koska heidän taitonsa ja osaaminen ovat yrityksen kannalta oleellista. Auttaako toisten tunteminen työskentelemään paremmin?

Vapaus

Työntekijöiden vapaus edesauttaa heidän kehittymistään ja samalla kasvattaa yrityksen inhimillistä pääomaa. Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan vapauden ja inhimillisen pääoman välillä on positiivinen yhteys, jonka mukaan yksilöt joilla on vapaus ajatella, tehdä päätöksiä ja toimia ovat tehokkaampia ja auttavat yritystä pääsemään tavoitteisiinsa.

Haastateltavat kokivat, että vapauden myötä asetettuja tavoitteita pystyy paremmin saavuttamaan. Tämä on yhtenäinen linja Nonakan ja Takeuchin (1995) tutkimuksen

kanssa. Tämä tukee myös ajatusta siitä, että inhimillisen pääoman prosessit luovat kaupalle menestystä.

Luottamus

Luottamuksen kautta mm. tiedon jakaminen lisääntyy. Luottaminen työntekijöihin on ensisijainen askel, mikäli haluaa, että työntekijät käyttävät henkilökohtaista inhimillistä pääomaa. Vargas (2016) korostaa luottamuksen merkitystä inhimillisen pääoman mahdollistajana toteamalla, että yksilöt, joilla on matala luottamus, ovat haluttomia jakamaan tietoa. Luottamus luo vapautta, joka poistaa esteitä ja johtaa hyvään kommunikointiin työntekijöiden välillä. Luottamus auttaa myös yksilöitä rakentamaan suhteitaan ja luo rauhallisuutta työyhteisöön.

Luottamus ja osaaminen liitettiin haastateltavien puheissa toisiinsa. Toisten osaamisen taso nähtiin korkeana ja luotettiin siihen, että jokainen osaa tehdä työnsä. Tämä sitoo yksilön inhimillisen pääoman ja kaupan prosessit toisiinsa, tämä on myös yksi tutkimuksen keskeisistä tuloksista. Kollektiivinen inhimillinen pääoma muodostuu yhteen kietoutuneista osista, jotka ovat tämän tutkimuksen mukaan yksilön inhimillinen pääoma, organisaation inhimillinen pääoma ja prosessit.

Uskallus

Luomalla uskallusta työpaikalla innovatiivisuus ja kokeilunhalu korostuvat. Kauppias voi edesauttaa omalla toiminnallaan uskalluksen syntymistä. Reagointi epäonnistumisiin ja onnistumisiin on tärkeässä roolissa. Mikäli työntekijältä viedään epäonnistumisen sattuessa luottamus, niin työntekijän uskallus yrittää tulevaisuudessa laskea.

Kauppiaan rooli uskalluksen mahdollistajana korostui, koska haastateltavien mielestä uskalluksen määrittäjä on nimenomaan suhtautuminen epäonnistumisiin ja onnistumisiin. Haastateltavat kokivat, että inhimillinen pääoma on tehokkaammassa käytössä silloin, kun ei aina turvauduta turvallisimpaan vaihtoehtoon vaan uskalletaan kokeilla innovatiivisemmin muita vaihtoehtoja. Ilman uskallusta tämä ei olisi mahdollista.

aika	”ihmiset täytyy tuntea, jotta luottamus syntyy”
vapaus	”täytyy olla vapaus käyttää omaa osaamistaan”
luottamus	”vapaus syntyy kun on luottamusta”
uskallus	”uskalletaan epäonnistua ja kehittyä”

Taulukko 4 Inhimillisen pääoman prosessit ruokakaupassa

5.1.4 Miten inhimillisen pääoman käyttöä voidaan vahvistaa?

Mikäli työntekijä tuntee henkilökohtaisen inhimillisen pääomansa vaikuttavan yrityksen tulokseen ja tekemiseen yrityksessä, silloin hän myös pyrkii vaikuttamaan ja tavoittelee parasta mahdollista suoritusta. Avainasemassa ovat ne, jotka pääomaa hallitsevat. Koska yrityksen kilpailuetua luova kollektiivinen inhimillinen pääoma alkaa yksilöistä, nämä yksilöt ovat silloin avaimen haltijoita.

Nykypäivänä ja tulevaisuudessa yhä mutkikkaampi palvelukonteksti tarvitsee työntekijöitä, jotka täyttävät työn tekemiseen tarvittavat roolit, joita Bowenin (2016) tutkimuksen mukaan ovat innovaattorit, erilaistajat, mahdollistajat ja koordinaattorit. Tutkimuksen mukaan työntekijöillä on myös tulevaisuudessa tärkeä arvoa tuottava rooli. Nämä roolipelaajat muodostavat yrityksen uniikin inhimillisen kokonaisuuden, jonka avulla yritys menestyy (Bolton ym., 2014)

Yrityksen inhimillinen pääoma saa alkunsa yksilöiden inhimillisestä pääomasta, joten kauppiaan kannattaa kiinnittää huomiota yksilöiden osaamiseen ja edesauttaa kommunikointia ja keskustelua. Sami toikin haastattelussa esille, että kauppiaan tehtävänä on saada työntekijät keskustelemaan. Kuten Ployhart ja Moliterno (2011, 136) kirjoittavat artikkelissaan, että työntekijät yhdistävät osaamistaan ja tietämystään suorittaakseen työtehtävien vaatimukset.

Voidaan ajatella, että yhteisö tuo esiin parhaat/huonot puolet yksilön inhimillisestä pääomasta. Työyhteisössä olevat prosessit *vapaus*, *luottamus*, *aika* ja *uskallus* ovat niitä

seikkoja, joihin panostamalla yritys voi edesauttaa inhimillisen pääoman käyttöä ja syventämistä. Kauppiaalla on mahdollisuus vaikuttaa näihin prosesseihin. Ensimmäinen askel on tunnistaa nämä prosessit ja miettiä, miten omalla toiminnalla saa työntekijät käyttämään omaa inhimillistä pääomaansa. Tätä kautta voidaan syventää yrityksen inhimillistä pääomaa.

5.2 Pohdinta johtopäätöksistä ja jatkotutkimuskysymykset

Inhimillinen pääoma ei tämän tutkimuksen perusteella ole relevanttia ainoastaan tietointensiivisillä aloilla, vaan sen tärkeys olisi hyvä ymmärtää myös muilla toimialoilla. Aineiston perusteella oli mahdollista tunnistaa sellaista inhimillistä pääomaa, mikä on teoriassakin tunnistettu. Teoriassa esitetyt inhimillisen pääoman rakennusaineet eivät ole toimialakohtaisia, jolloin voidaan ajatella, että yksilön inhimillisen pääoman piirteet voivat olla samanlaisia alasta riippumatta, mutta yritykselle ominaiset prosessit määrittävät miten inhimillinen pääoma kehittyy ja muotoutuu yrityksessä.

Organisaation kannalta on tärkeää, että oma inhimillinen pääoma tunnistetaan ja ymmärretään yrityksessä olevat asiat, jotka edesauttavat inhimillisen pääoman kehittymistä. Tunnistamalla nämä asiat yritys pystyy panostamaan niihin. Toisaalta pelkkä työntekijöiden osaamisen kartoitus voi jo edesauttaa yritystä tunnistamaan minkälaista inhimillistä pääomaa sillä on ja minkälaista osaamista puuttuu.

Inhimillisen pääoman tutkimusta ei perinteisillä toimialoilla ole tehty vielä kovin paljoa, joten mielenkiintoista olisi selvittää onko inhimillinen pääoma samanlaista muilla toimialoilla. Jatkotutkimusaiheena voisi toimia myös tunnistettujen prosessien toiminta muissa organisaatioissa. Voisi olla mahdollista, että näitä erilaisia prosesseja tunnistettaisiin tietty määrä ja ne toimisivat mahdollistavina tekijöinä inhimilliselle pääomalle laajemminkin.

Inhimillisen pääoman arvon mittaaminen jätettiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle, mm. Fulmer & Ployhart (2014) kuitenkin kiteyttävät artikkelissaan mittaamisen merkityksen organisaatiolle, joten tähän tutkimukseen soveltuvana jatkotutkimusaiheena toimisi

hyvin inhimillisen pääoman arvon mittaaminen tai määrittely. Erityisesti johtajien näkökulmasta mittaaminen toisi inhimillisen pääoman paremmin yrityksen toiminnan keskiöön.

LÄHTEET

Kirjallisuus

Aaltio-Marjosola, Iiris 1999. Casetutkimus metodisena lähestymistapana

Abhayawansa, S. and Abeysekera, I. (2008) ‘An explanation of human capital disclosure from the resource-based perspective’, *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 12(1), 51–64.

Adam Smith (1776) *The Wealth of Nations*

Aldisert, L. (2002). *Valuing People : How Human Capital Can Be Your Strongest Asset*. Chicago: Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Baron, A., & Armstrong, M. (2007). *Human capital management achieving added value through people*. London: Kogan Page.

Becker, G. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5), 9-49.

Becker, G. (1964). *Human capital : A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. New York: National Bureau of Economic Research.

Becker, B., & Huselid, M. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.

Bolton, R., Gustafsson, A., McColl-Kennedy, J., Sirianni, N., & Tse, D. (2014). Small details that make big differences A radical approach to consumption experience as a firm's differentiating strategy. *Journal of Service Management*, 25(2), 253-274.

Bontis, N., & Dragonetti, N. (1999). The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, 17(4), 391.

Bowen, D. (2016). The changing role of employees in service theory and practice: An interdisciplinary view. *Human Resource Management Review*, 26(1), 4-13.

Choong, K. (2008). “Intellectual capital: definitions, categorization and reporting models”, *Journal of Intellectual Capital*, 9(4), 609-38.

Clegg, C., Kemp, N., & Legge, K. (1985). *Case studies in organizational behaviour*. Rowman & Littlefield Incorporated.

- Coff, R., & Kryscynski, D. (2011). Drilling for micro-foundations of human Capital–Based competitive advantages. *Journal of Management*, 37(5), 1429-1443.
- Crook, T., Todd, S., Combs, J., & Woehr, D. (2011). Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443-456.
- Cross, J. (2006). Not Without Purpose. *Talent Development Journal*, 60(6), 42-45.
- Davenport, T. (1999). *Human capital : What it is and why people invest it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Edvinsson, L., & Malone, M. (1997). *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: HarperBusiness.
- Eriksson, P., & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Fulmer, I., & Ployhart, R. (2014). “Our most important asset”: A Multidisciplinary/Multilevel review of human capital valuation for research and practice. *Journal of Management*, 40(1), 161-192.
- Gratton, L., & Ghoshal, S. (2003). Managing Personal Human Capital: New Ethos for the “Volunteer” Employee. *European Management Journal*, 21(1), 1-10.
- Groeppel, A., & Bloch, B. (1990). An investigation of experience-orientated consumers in retailing. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 1(1), 101.
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133-150.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research*. Kalifornia, Thousand Oaks: SAGE Publications, Incorporated.
- Hamilton, K. (2005). *Where is the wealth of nations? measuring capital for the 21st century*. Washington, DC: The World Bank.
- Hollenbeck, R., & Jamieson, B. (2015). Human capital, social capital, and social network analysis: Implications for strategic human resource management. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 370-385.
- Inkinen, H. (2015). Review of empirical research on intellectual capital and firm performance. *Journal of Intellectual Capital*, 16(3), 518-565.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kaufman, J. (1998). *Value Management: Creating Competitive Advantage*, Best Management Practices Series, Crisp Publications, Menlo Park, CA.

Khalifa, A. (2004). Customer value: A review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*, 42(5), 645–666.

Larjovuori, R., Manka, M., & Nuutinen, S. (2015). INHIMILLINEN PÄÄOMA Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita

Lönnqvist, A., Kujansivu, P., & Antola, J. (2005). *Aineettoman pääoman johtaminen*. Oitmäki: JTO-palvelut.

Mahoney, J. & Kor, Y. (2015). Advancing the human capital perspective on value creation by joining capabilities and governance approaches. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 296-308.

Marr, B., Schiuma, G. & Neely, A. (2004). The dynamics of value creation: mapping your intellectual performance drivers. *Journal of Intellectual Capital*, 5(2), 312-325.

Nerdrum, L., & Erikson, T. (2001). Intellectual capital: A human capital perspectivenull. *Jnl of Intellectual Capital*, 2(2), 127-135.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

Nyberg, A., Moliterno, T., Hale, D., & Lepak, D. (2014). Resource-based perspectives on unit-level human capital. *Journal of Management*, 40(1), 316-346.

Penrose, E. (2009). *Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.

Ployhart, R., & Moliterno, T. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of Management Review*, 36(1), 127-150

Ployhart, R., Van Iddekinge, C., & Mackenzie Jr., W. (2011). Acquiring and developing human capital in service contexts: The interconnectedness of human capital resources. *Academy of Management Journal*, 54(2), 353-368.

Pugh, S., & Subramony, M. (2016). Taking services seriously: New directions in services management theory and research. *Human Resource Management Review*, 26(1), 1-3.

Roos, G., & Roos, J. (1997). Measuring your company's intellectual performance. *Long Range Planning*, 30(3), 413-426.

Schuller, T. (2001). The complementary roles of human and social capital. *Canadian Journal of Policy Research*, 2(1), 18-24.

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.

Schultz, T. (1981). *Investing in people : The economics of population quality*. Berkeley: University of California Press.

Vargas, N., Lloria, M. & Roig-Dobón, S. (2016). Main drivers of human capital, learning and performance. *The Journal of Technological Transfer*, 41(5), 961–978

Wright, P., McMahan, G. & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-26.

Youndt, M., Subramaniam, M., & Snell, S. (2004), 'Intellectual Capital Profiles: An Examination of Investments and Returns,' *Journal of Management Studies*, 41, 335–361.

WWW-sivut

Keskon internetsivut (2016). Viitattu 3.11.2016.
<http://www.kesko.fi/yritys/toimialat/paivittaistavarakauppa/>

Tilastokeskus (2017). Viitattu 10.1.2017.
http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html

Maaseudun tulevaisuus (2017) Viitattu 10.1.2017.
<http://www.maaseuduntulevaisuus.fi/puheenaiheet/p%C3%A4%C3%A4kirjoitus/kaupan-hintakilpailu-rikkoo-ruokaketjun-1.139114>

LIITTEET

LIITE 1: Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelu

nimi

ikä

asema/työnkuva

työkokemus

Minä itse – vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhat

- oma vaikutus työyhteisöön
- oma rooli
- omat vahvuudet, osaaminen, kokemus, tieto, taidot
- mistä osaaminen kumpuaa
- mitä haluaisit kehittää
- mitkä asiat ruokkiva haluasi tehdä työsi paremmin
- mitkä puolestaan vähentävät haluasi tehdä työsi paremmin
- mikä motivoi sinua

Työyhteisö

- miten näet työntekijät yksilöinä
- ovatko työntekijät keskenään erilaisia, miten tämä vaikuttaa
- täydentävätkö ihmiset toisiaan osaamisen ja taitojen puolesta
- mikä tekee teidän työpaikasta ainutlaatuisen
- miten näet oman työpaikkasi eroavan muista työpaikoista
- mikä on parasta tiimissäsi
- mikä on huonoa tiimissäsi
- mikä on vuorovaikutuksen merkitys
- mitkä asiat tekevät teistä tiiminä paremman
- mitä työ merkitsee sinulle

Työn tekeminen

- kuvaile tavallinen työpäivä
- miten työn ulkopuolinen maailma vaikuttaa työn tekoosi
- mitkä asiat ylipäättään vaikuttavat tapaasi tehdä työtä
- mikä on tärkeintä työssäsi
- mikä on työkavereiden merkitys sinulle
- mikä on ilmapiirin merkitys sinulle
- miten koet käytettävät järjestelmät
- minkälainen merkitys kauppialla on sinulle
- minkälainen merkitys kauppialla on työyhteisöön

Muuta mieleen tulevaa...